

MICROFINANCE SUPPORT PROJECT
PROGRESS REPORT
AS OF 6/30/01
&
ACTION PLAN FOR JULY - DECEMBER 2001

Author: Carlos Torres

Submitted to USAID/Honduras

Submitted by CARANA Corporation

Under Subcontract to KPMG Barents Group LLC

PCE-I-00-99-00006-00, Task Order 806

July 2001

CARANA Corporation

TABLE OF CONTENTS

I.	Executive Summary	1
II.	Progress Report as of June 30, 2001	5
A.	Introduction.....	5
B.	Technical Assistance Activities	5
C.	Training Activities.....	12
D.	Strategic Planning Workshops with the Board of Directors of Fundación Covelo	14
E.	Other Project Activities	16
F.	Development of Project Indicators.....	17
G.	Analysis of Actual Progress vs the Work Plan	22
H.	Financial Data	24
I.	Key Issues Facing the Project at this Time	25
III.	Work Plan for the Period from July through December of 2001.....	27
A.	Introduction.....	27
B.	Work plan for the period from July to December 2001.....	27
IV.	Annexes	31
A.	Annex A - Chronology of Activities: January through June 2000.....	32
B.	Annex B - Executive Summary: Assistance to Covelo Retail Lending Operations	42
C.	Annex C - Executive Summary: Technical Assistance to FINCA Honduras.....	47
D.	Annex D - Executive Summary: Technical Assistance to world relief of Honduras	53
E.	Annex E - Executive Summary: Seminar on Marketing for Microfinance Institutions.....	57
F.	Annex F - Memorandum on the Meeting with the National Banking Commission and the SUPERINTENDENT of Banking and Insurance	60
G.	Annex G - Institutional Indicators and Targets.....	62
H.	Annex H - List of Major Documents and Reports for the Semester Ending June 30, 2001	67

I. EXECUTIVE SUMMARY

The first semester of 2001 was an exciting time for the USAID microfinance initiative in Honduras. The microfinance sector, which has benefited from solid long term support from USAID over the years, has continued to show tremendous growth. Recent efforts, such as the latest round of USAID funds channeled through the Covelo network and the technical assistance being implemented by CARANA Corporation are also beginning to show positive results. All of these actions have helped to create the most dynamic microfinance network in Central America, one which will continue to offer greater opportunities to the poor long well after the project completion dates for these initiatives.

Over the past twelve months, CARANA has been providing technical assistance and training services to Covelo's retail and wholesale lending operations as well as to selected Financial Private Voluntary Organizations (FPVOs) within the Covelo network. We are also providing technical expertise in support of the environment within which these FPVOs operate, insuring that these FPVOs will be able to continue to grow in the future.

The report itself is divided into two main sections. The first section reports on the activities and accomplishments for the period from January 1 to June 30, 2001. The second section presents the rolling action plan for the next six month period from July 1 to December 31, 2001. In this executive summary, however, we have provided a brief presentation of some of the most important accomplishments for this period, as well as what we hope to accomplish over the coming months.

1. Technical Assistance to the FPVOs

Over the last six months, CARANA technical assistance efforts to FPVOs were heavily concentrated on Covelo's retail lending unit (1st story lending operations) and on Finca and World Relief of Honduras (WRH). During the last half of 2000 we focused on Hermandad de Honduras, FINSOL and ODEF (FINSOL is now receiving technical assistance under another USAID grant and consequently CARANA will focus technical assistance efforts in the future on the other five institutions). These institutions have all been receptive to the technical assistance provided to them, and all are currently working to implement some or all of the recommendations. Some important accomplishments to date include:

a. Implementation of Pilot Projects

As part of the project benchmarks, CARANA had projected that at least two of the institutions would adopt our recommendations on a pilot test basis in one or two of their branches by June 30th of this year. A pilot project is recommended to fine tune recommendations to the needs of the institution and the market, and is the first step in the implementation of new procedures across the whole institution. To date three institutions (WRH, Finca and Covelo Retail) have adopted pilot programs and we believe that these will lead to the successful implementation of our recommendations across the board.

While every institution is different, in general the pilot programs being implemented by these institutions are heavily focused on the simplification of procedures, greater decentralization in the decision making, better migration of clients from one loan product to the next as needs change, while at the same time improving overall internal controls and management oversight. This combination has been shown to result in greater efficiency and reduced costs in other countries and should contribute to greater competitiveness in the microfinance sector in Honduras.

b. Growth and Loan Quality

All of the institutions are showing strong growth while at the same time are better controlling their thirty day loan delinquency rate. Calendar year 2000 highlights and expectations for 2001 include the following:

- Covelo's retail operations showed a 23% increase in the number of clients while the overall loan portfolio increased by 28% in 2000. While its loan delinquency rate also increased to 6% by the end of 2000, it is showing signs of improvement and should drop below 5% by the end of 2001. Covelo expects to continue to grow at about the same rate in 2001.
- World Relief's loan portfolio increased by 83% during the year while at the same time it maintained a respectable loan delinquency rate (3%). It has achieved these results by increasing the average loan size within its portfolio while decreasing the number of clients it works with (greater emphasis on Solidarity and Individual lending which represent newer product lines with greater average loans with less emphasis on its village banking portfolio). World Relief expects that its loan portfolio will increase by another 48% in 2001 with a 20% increase in its client base.
- While Finca's portfolio grew at 22% in 2000, its client base decreased by about 2%. For 2001 Finca projects an even greater reduction in its client base (-10%) and a modest 11% growth in its overall loan portfolio. These figures reflect some of the problems that Finca has had to deal with over the last twelve months which includes new management, the restructuring of the institution, and a major effort to improve credit procedures and overall loan portfolio quality rather than volume - the latter with strong CARANA support. These efforts have paid off given that Finca has been able to reduce its loan delinquency rate to about 2.5% as of June of this year and has established a target of 2.25% by the end of 2001.
- ODEF saw a small decline in its client base in 2000, although it expects to see positive growth in 2001. Its loan portfolio grew by 36% in 2000, and they are projecting about the same for 2001 following a similar strategy to that of World Relief (greater average loan size, etc.). Loan delinquency at the end of 2000 was 6.3%, however, they are projecting that they will have reduced it to 5% or less by the end of 2001.

- Hermandad is the smallest of the five institutions, but its importance as the only FPVO working in its geographic area can not be ignored. While it saw little growth in 2000, the institution is projecting that in 2001 it will increase its loan portfolio by 41% and will increase its client base by 85%. The Hermandad expects that it will be able to maintain its loan delinquency rate under 5%.

c. Commitments towards the Future

Equally as important as the achievements to date is the fact that we have been able to work with these institutions to establish quantitative targets for the future (through December 2002 - please see Annex G). While some of the institutions have been more aggressive than others in projecting what they believe they can accomplish, all have shown a willingness to discuss their targets with us and to work with us to achieve these targets.

2. Other Project Activities

a. Assistance to the Covelo Board of Directors

During the past semester CARANA has spent a great deal of effort assisting the Covelo Board of Directors in a strategic planning effort for the future. As a result of these planning sessions, the Covelo Board of Directors agreed to initiate the process of separating the organization's retail lending ("first floor") operations from its wholesale financial intermediation, technical assistance, training and other ("second floor") operations. While the Board has begun the separation process in order to comply with recently passed legislation, the separation is also motivated by the recognition by many members of the Board and key members of the Covelo General Assembly that the separation is a logical and timely step in the evolution of the organization. The separation of retail and wholesale operations is understood to be part of a larger effort to facilitate functional specialization within the organization, improve operational relationships with FPVOs affiliated with the Covelo network and generally maximize potential for on-going self-sustainability of operations at both levels.

b. Credit Bureau Activity

The establishment of a working credit bureau in Honduras was a major target for our project for December of 2002. We are pleased to report that this activity has developed much faster than expected with the decision of Datacrédito, a Dominican company, to establish a working credit bureau in Honduras by the end of 2001. The Honduran operation, being established with Honduran investors, is expected to start up in September of this year and should be fully operational by the end of the year.

c. Legal and Regulatory Environment

Another major activity of the CARANA project is the support that we are providing Covelo and the FPVOs in the implementation of the new law governing the FPVOs in

Honduras. CARANA's main responsibility is to draft both the Supervision (Inspection) Manual and the Audit Manual as provided for in the law. CARANA began work on this task in May and we expect to have both manuals drafted, discussed and approved with the relevant government entities by the end of August in order to comply with the timing specified in the law.

d. Diagnostic Work with the Private Commercial Banks

Under this project, CARANA's assistance to the private banking community interested in working in the microfinance area is limited to an initial diagnostic study of their programs. During the last semester, our staff conducted three of these studies (Bancomer, Banhcafe and Aval Micro). All three of these institutions currently have small programs that focus more on the upper end of the microfinance community (individual loans). We anticipate that all three institutions will continue to grow their microfinance programs, and we are aware that several of these institutions are pursuing technical assistance resources that the Interamerican Development Bank has made available in Honduras for this purpose.

3. Activities for the second half of 2001

The work plan for the second semester of the 2001 calendar year reflects a major emphasis on working with the key FPVOs in Honduras to further assist and strengthen these institutions in the process of implementing the recommendations made to them over the past year. With the exception of the work that we will be undertaking in the MIS area and the work that we are beginning to undertake in the area of impact analysis beginning with the training program offered in July, we do not plan on any major new initiatives - but rather will focus on the continued improvement and restructuring of these institutions.

At this time we believe that the best approach for this project given the available resources is to continue to focus our efforts on the key FPVOs that have received assistance over the last year. Our goal is to help these FPVOs achieve the targets that they have established for the year 2002, and to assist them in the transition to fully regulated FPVOs under the new law governing FPVOs in Honduras. During this coming six month period we expect to continue to use heavy amounts of short term technical assistance in support of our two resident staff members. The levels of short term technical assistance will taper off in 2002, and most of the follow-on support at that time will be managed by the two resident advisors in Honduras through the end of the project in March of 2003.

II. PROGRESS REPORT AS OF JUNE 30, 2001

A. INTRODUCTION

This progress report covers the six month period from January 1 to June 30, 2001. It is divided into eight sections as indicated below:

- Technical Assistance Activities
- Training Activities
- Strategic Planning with the Board of Directors of Fundación COVELO .
- Other Project Activities
- Development of Project Indicators
- Analysis of Actual Progress vs. the Work Plan
- Financial Data
- Key Issues Facing the Project at this Time

B. TECHNICAL ASSISTANCE ACTIVITIES

1. Introduction

As presented in the overall CARANA workplan submitted to USAID in June of 2000¹, a decision was made early on in the project to concentrate technical assistance and training resources on the larger and most promising FPVOs within the Covelo network. FPVOs were ranked according to their: a) ability and willingness to absorb technical assistance; b) geographic coverage; c) level of sophistication; d) impact in Mitch affected areas; and, e) levels of USAID resources administered by them. As a result of this exercise, the FPVOs in the Covelo network were classified into three tiers which would receive technical assistance at different times and at different levels, recognizing that we could not work with all of them at the same time and at the same level of intensity.

- Tier One FPVOs: These FPVOs (FINSOL², ODEF and HDH) were to be the focus of the initial technical assistance activities during the second half of 2000.
- Tier Two FPVOs: These FPVOs (FINCA, World Relief and Covelo's "1st story" credit operations) were the focus of our technical assistance efforts during the period from January to June of 2001. Consequently, most of the activities reported in this progress report under this technical assistance section relate to these three institutions.
- Tier Three FPVOs: All of the remaining FPVOs in the Covelo network were placed in the Third Tier category. Assistance to third tier FPVOs was programmed to be

¹ "Microfinance Support Project - Strategy, Work Plan, Reporting Requirements and Other Administrative Issues"; June 2000.

² FINSOL is now receiving technical assistance directly from ACCION International. As a result, as of December 2000, USAID requested that CARANA finalize any pending technical assistance with FINSOL (assistance in the organizational and human resources area) and not undertake any new initiatives with them.

made up mostly of workshops and training sessions that would be open to all FPVOs and other financial institutions working in microfinance.

In the long run, both Tier I and Tier II institutions will receive the same level of attention. The distinction between the two tiers was merely a timing issue as to which institutions would begin receiving technical assistance first.

2. Technical Assistance to Covelo's Retail Lending Operations

A review of Covelo's retail lending operations was conducted during the period from January 23 to March 17 by Elvis Alva, short term consultant, and José Luis Lozano, resident COP. The review focused primarily on Covelo's microfinance program, although a review was also undertaken of a proposed program for small business lending and of Covelo's MIS program.

The review undertaken on Covelo's microfinance program focused on some of the more cumbersome operating aspects of the program and on ways to streamline the credit process so that loan officers can be more efficient. Recommendations included a redesign of the credit forms used by the organization, a simplification of some of the steps, and the introduction of a more decentralized decision making process.

The review of the proposed small business lending program consisted primarily of reviewing the work prepared by another consultant hired by Covelo for the purpose of designing the program. Some small suggestions were made, but for the most part we agreed with the proposed methodology and procedures.

The analysis of Covelo's MIS system revealed some deficiencies that should be corrected. For example, the system does not segregate refinanced loans from normal loans. While the system does capture information on each solidarity group's delinquency rate, it does not monitor each member's behavior (delinquency). The review team was also able to design some management information reports that allowed for a more efficient presentation of loan portfolio behavior (frequency of payment, loan payment amounts by branch, etc.).

A complete report on the review of Covelo's retail lending operations was submitted to Covelo and to USAID in March of 2001. The executive summary of this report is included in this report as Annex B.

3. Technical Assistance to FINCA Honduras

Finca Honduras is currently recovering from a difficult period which saw a significant deterioration of its loan portfolio coupled with a large staff turnover. It is currently under new management and it has begun the arduous task of rebuilding its lending capabilities. It is within this context that CARANA consultants Henry Cardona and José Luis Lozano worked with Finca's management and staff to help strengthen the credit process and support the process of rebuilding a solid loan portfolio.

Our observations and recommendations fell in a variety of areas as summarized below:

e. Loan Portfolio

In key regional offices, such as Comayagua and San Pedro Sula, it will be important for management to maintain a high level of supervision over the field staff in order to improve the quality of the credit analysis which in turn is critical in order to improve the quality of the loan portfolio. Other regional offices will also require additional support in order to improve the overall productivity and cost benefit of these offices.

Additional recommendations were made regarding the village banking methodology (Banca Comunal), particularly with respect to the larger loans being made to some of the members of Village Banks which distorts the integrity of the village bank. Suggestions were also made with regards to the credit analysis being conducted to determine loan size and payment frequency for members of the group.

f. Credit Policies and Procedures

Our consultants found that in many cases the established credit policies and procedures were not being followed in the field. This will take a concerted effort by branch managers and supervisors to correct the problem. This in turn can only occur if supervisors and managers spend more time in the field supervising the loan officers and documenting irregularities for the personnel file when loan officers are not following procedures. Our consultants also recommended additional training for the credit committees in order to strengthen the approval process as a way of improving loan quality.

As part of our work, CARANA consultants prepared a detailed Operating Manual for Finca's Village Banking (Banca Comunal) activities for Finca's review and implementation. This manual should facilitate the process of insuring that credit policies and procedures are followed at all levels of the operation.

g. Review of Credit Files and Documentation

A review of credit files and documentation revealed that many times files were not complete and or presented contradictory information. It was also felt that the many times there was a tendency to present a better rating than what was merited in order to grant a loan or a loan larger than what would be prudent. At the village banking level our consultants also observed many cases of poor or deficient record keeping.

As a result of this situation, it was felt that Finca's management needed to undertake an aggressive campaign to insure that this is corrected. This also coincides with the fact that management has introduced new forms and procedures which need to be evaluated in the field and refined as necessary with input from the loan officers.

h. Observations in the Field

It was felt that the loan officers could do a better job of helping to organize the different village banks in almost all aspects (administration, procedures, bookkeeping, files, etc.). This is something that would significantly reduce problems later.

It was also felt that loan officers and credit supervisors could better organize their field visits thus increasing their productivity in the field. Additional recommendations were made regarding when field visits are made and to which groups and for what purpose (e.g. focus on increasing the supervision of new village banks and limiting visits to established, well organized village banks).

i. Other Areas of Assistance

As a result of the problems and changes encountered by FINCA over the last year, it now has a database of village banks and members that can be classified for future analysis. However, this database needs to be reviewed and organized in a way which will make it possible to better access this information.

Additional recommendations were made regarding the relationship between the branch managers and supervisors and the loan officers themselves. There is a greater need for supervisors to increase their time in the field and for increased communication between field staff and supervisors.

The consultants' report was submitted to FINCA and to USAID in March, and discussed in great deal with FINCA's managers. The executive summary of the report is attached in Annex C, and contains additional details on the technical assistance intervention. It is also important to note that two additional five week technical assistance interventions are planned for FINCA starting in July and again in late August of this year.

4. Technical Assistance to World Relief of Honduras

During the six week period from April 23 to June 2, 2001, CARANA consultant Elvis Alva, assisted by CARANA resident COP José Luis Lozano conducted an intensive technical assistance intervention with World Relief of Honduras. The bulk of the assistance focused on reviewing, modifying and simplifying the lending methodology used by WRH and to better integrate the transition of clients from Village Banking to Solidarity Lending and to Individual lending (development of a migration plan for clients).

a. Review of Operating Procedures in the Field

After an extensive review of the operating procedures in the field the consultants concluded that existing procedures were too labor intensive, thus limiting the ability of the loan officers to generate more clients and grow their loan portfolios. Among the recommendations made in this area were: the development of promotional strategies to improve the demand for WRH's products; the simplification of the loan officers work

with the client reducing the number of sessions with the client before a loan is made; a redesign of the formats for the credit evaluations for Solidarity and Individual clients as well as a guide on how to better carry out client evaluations; and, suggestions for improving the productivity and outreach of the loan supervisors.

b. Credit and Credit in Arrears Procedures and Regulations

With regards to the Credit Procedures, the consultants made several modifications including the number of clients in a Solidarity Group and when graduation for Individual Lending products was appropriate. New products were also suggested for good clients as well as alternative analysis for existing good clients requesting additional funds. Finally, the consultants recommended a greater level of autonomy at the credit committee level to improve response time and flexibility.

With regards towards credits in arrears, the consultants have recommended the development of a general procedure to be used for all credit programs being implemented by WRH. The main objective is to create a more uniform, and therefore more efficient procedure for working with all credits in arrears regardless as to the lending methodology.

c. Management Information System

Some weaknesses in the MIS of WRH were identified and discussed with management. These weaknesses (non-identification of refinanced credits, lack of individual client information in the Village Banking and Solidarity credit portfolio) are similar to those found in other FPVOs in Honduras and will be addressed by a specialized MIS consultancy to be carried out during the month of August.

A copy of the complete executive summary for this technical assistance intervention is attached in Annex D. The complete report has been provided to USAID Honduras as well as to World Relief of Honduras.

5. Diagnostic Studies of Three Private Commercial Banks

Both USAID and CARANA agree that the commercial banks in Honduras represent an interesting alternative for the development and expansion of microfinance activities in the country. However, both parties also recognize that the principal objective of the technical assistance contract being implemented by CARANA Corporation is to strengthen the Covelo network, with a focus on Fundación Covelo activities and those of the principal FPVO's operating with USAID funds throughout the country.

As a result, it was decided that technical assistance to private commercial banks under this task order should be limited to a one week diagnostic study on each of the three major banks offering microfinance services (BANCOMER, BANHCAFE, and AVAL Micro). A diagnostic study was conducted on each of the three banks during the semester ending June 30th, and a brief summary of each diagnostic report is presented below. The

actual reports have been submitted to each of the respective institutions and copies have also been provided to USAID.

a. Banco de Comercio, S.A. (BANCOMER)

During the month of January, CARANA resident advisor, José Luis Lozano conducted a one week diagnostic review of BANCOMER's microfinance operations. BANCOMER began offering small and microfinance loans in late 1998, and by December of 1999 had a total of 623 clients under this program with total loans of US\$ 857,000. However, by December of 2000, the program had shown little growth, and was also showing other signs of trouble. As of 12/31/00 total loans reached only US\$ 1,173,276 with 723 clients with a loan delinquency rate of more than thirty days of 28.8% against a plan which targeted 1,223 clients with total loans of US\$ 2,700,000 and a thirty day delinquency rate of only 5%. Furthermore, during 2000, the program's manager and other key staff left BANCOMER to start another microfinance program at a competitor bank (AVAL Micro).

Among the observations made in the diagnostic report were:

- The Bank's MIS system does not support microfinance operations to the extent necessary.
- The levels of centralized control are too stringent and the little delegation of authority to the field is frustrating the growth of the program.
- The employee compensation system is not adequate for this type of lending activity.
- The Bank's policies and operating procedures (as defined in the Policy and Operating Manual) are being disregarded in the field. Part of this is due to a lack of training and information at the loan officer level. The Bank's Manuals in general were found to be deficient.
- The credit methodology being used by the Bank is obsolete and needs to be updated to the realities of the Honduran marketplace and the market niche that BANCOMER wishes to serve.

As a result, a five point program for strengthening BANCOMER's microfinance operations was suggested:

- Development and implementation of a management information system in support of BANCOMER's microfinance program;
- Review and strengthening of the microfinance methodology used by the Microfinance Program at BANCOMER;
- Support in the development of a new lending program for small business;

- Strengthening of the Human Resources area; and,
- Strengthening of the Internal Control function.

BANCOMER has access to technical assistance funds from the InterAmerican Development Bank, and has requested a proposal from CARANA for technical assistance in some of the above areas outside of the current USAID microfinance project.

b. Banco Hondureño del Café (BANHCAFE)

During the month of May, CARANA's resident COP, José Luis Lozano conducted a diagnostic analysis of BANHCAFE's microcredit operations. This institution has a microcredit portfolio of about US\$1,000,000, although from December 31, 2000 to May 31, 2001, the portfolio showed some reduction while at the same time loan delinquency rose significantly from 6.4% to 16.8%. The loan portfolio also shows a lack of focus on a particular market niche. Out of 1,115 loans made, 216 were for amounts less than L 5,000, however, 61 were for amounts greater than L 50,000 (small business / individual). The loan portfolio also showed quite a mix of activities among their clients, including a very high percentage of total loans in the agricultural area (38.9%).

Our diagnostic report highlighted six main recommendation areas which reflected the observations made regarding their microcredit program. These were:

- Strategic Plan: The institution has not developed a strategic plan for this important activity and the lack of focus and the lack of institutional support for the program reflects this fact. The institution needs to develop such a plan in order to have a clear understanding of what type of micro lending activity it wishes to focus on and how best to implement this activity over time.
- Methodology: There is a clear need to simplify the credit methodology used by the institution, from the identification of new clients to the analysis and granting of credit as well as the collection, supervision, and back office processes. Part of this requires the re-writing of the credit and policy manuals, however the program's personnel will also require a training and support in all aspects of the operation. At the same time the institution needs to revise its current standards on supervision and centralized controls, granting greater operation autonomy in the field.
- Growth: Given the current strengths, it is suggested that the institution develop an integrated program targeted at small business lending.
- Human Resources: This area requires strong support in everything from the design of a new salary and compensation system which is more appropriate for a micro banking operation, to the development of a human resources manual which would include guidelines for recruiting, training, introduction of new personnel, and supervision.

This effort would also include the development of an organizational manual detailing the necessary organization and job descriptions for all positions and personnel.

- Internal Control System: There is a need to develop a stronger internal control function which supports greater operational autonomy and yet which provides management with greater insight as to the quality and behavior of the loan portfolio.
- Management Information System: The institution will also need to develop a better MIS which is supportive of the microfinance activity, providing timely and accurate information to both operations (loan officers) and management personnel. The implementation of this system should be done in parallel with all of the other activities listed above so as to insure an integrated MIS supportive of the micro banking function within the institution.

c. Financiera Aval (Aval Micro)

The diagnostic review of the Aval Micro project was undertaken in June by CARANA's COP, José Luis Lozano. Aval Micro started in May of 2000, and is based on the desire of this commercial banking group to explore new business opportunities. This program also represents a desire by certain members of the Board of Directors and management to provide commercial services to the poor. The program is based on the individual credit methodology similar to that used by Multi Credit Bank in Panama and ADEMI in the Dominican Republic.

The program's loan portfolio reached \$2,200,000 in May, and had a total of 1,870 clients. Loans are made in the amount of L 4,000 to L 100,000, with the average loan size of about L 22,000. These loan figures show a much larger loan size than most (small business lending rather than micro lending). Loans are made mostly for working capital (about 75%) and the balance is for equipment financing. Loan terms are for two to twelve months, with an average loan term of six months.

Although very different institutions, the analysis of Aval Micro's micro banking operations and the suggested areas of improvement are almost identical to those of BANHCAFE. As with BANHCAFE, our report for Aval Micro outlined the same six areas where Aval Micro needs improvement and possible technical assistance.

C. TRAINING ACTIVITIES

1. Training workshop with Covelo's Retail Lending Operation

In March, CARANA consultants José Luis Lozano and Elvis Alva conducted a training workshop with Covelo's management, the heads of all 16 branches, loan officers and other key staff. The purpose of this workshop was to review with both management and field staff the findings and recommendations of our technical assistance intervention during the months of January through March. The main purpose of this seminar was to make sure all levels of the organization understood the proposed changes to the

microfinance program and to achieve greater "ownership" on behalf of Covelo's staff. As a result of this seminar, some additional modifications were made to the proposed changes further improving the proposed processes.

The workshop produced excellent results and was very useful in bringing both management and field staff together to understand the consultants' recommendations and reach a consensus. In the past we had not culminated the different technical assistance interventions with this type of workshop, however given the success of this one, a decision was made to incorporate these types of workshops into all future training assistance interventions.

2. Training Workshop with FINCA and with World Relief of Honduras

As with Covelo, at the end of the technical assistance intervention with FINCA and with World Relief, our consultants conducted a workshop with the management and staff of each of these institutions to review our findings and recommendations. These workshops were very useful in building a consensus on the need for continued reform and changes within FINCA and World Relief.

3. Seminar on the Role of Credit Bureaus in the Financial Marketplace

On March 9th, Miguel Llenas, Vice-President of Datacrédito, a credit bureau operating successfully in the Dominican Republic, conducted a seminar on the role of Credit Bureaus in general, and on the feasibility of establishing a credit bureau in Honduras. A total of 68 persons attended the seminar representing 33 different financial institutions in Honduras, including commercial banks, financieras, savings and loan cooperatives, Microcredit FPVOs and government representatives.

The seminar was very useful in helping financial institutions of all types understand the role and nature of a credit bureau, and at the same time helped dispel many misconceptions held by the Honduran financial sector regarding the role of credit bureaus.

While the possibility of establishing a credit bureau in Honduras has been debated for several years, up until this year there were no firm plans to launch one in Honduras. As a result of the seminar and the work that Mr. Llenas undertook in Honduras on the subject, a great deal of additional interest was generated for a credit bureau. Given the high level of demand in the financial marketplace for a credit bureau, and given that there is no institution in Honduras with the know how or desire to establish a credit bureau, Datacrédito made a decision to establish its own credit bureau in Honduras based on the technology developed by the company in the Dominican Republic.

4. Training workshop on Marketing in Microfinance institutions

In May, CARANA Corporation brought marketing specialist Luis Ludeñas to conduct two training sessions on marketing for microfinance institutions - one in Tegucigalpa

given on the 24th and 25th of May, and one in San Pedro Sula given on the 26th and 27th of May.

The course itself focused on growth strategies for microfinance institutions using marketing techniques to achieve greater market penetration, development of new products, market analysis and market diversification. A host of topics were covered as detailed in the summary of the consultant's report which has been attached as Annex E of this report.

A total of 47 professionals signed up for the courses in both cities. Course participants rated the course and the instructor in both cities, and in all cases more than 90% of the participants rated the course as "Very Good" or "Excellent".

D. STRATEGIC PLANNING WORKSHOPS WITH THE BOARD OF DIRECTORS OF FUNDACIÓN COVELO

At the request of both USAID and Fundación Covelo's Board of Directors, CARANA Corporation initiated a process to assist the Board of Director's of Covelo develop a strategy and a reorganization plan for the future, and in compliance with the new law governing the FPVOs in Honduras. The Board of Directors understands that there are important consequences as a result of the new law governing FPVOs in Honduras, one of which is the need to separate the retail (first story) microfinance operations from its wholesale (second story) microfinance operations. Consequently, the Board has taken these planning sessions with CARANA very seriously.

The process began in February when CARANA consultants Humberto Esteve, Carlos Torres and José Luis Lozano met with Covelo's President and key managers to discuss possible future scenarios and strategies. These meetings were then followed up with individual meetings with key members of the Covelo Board. The results of this work was presented to the Board and Management in a report titled "Apoyo A La Junta Directiva De La Fundación Covelo: Informe De La Visita De Trabajo - Febrero, 2001".

The report was discussed by Covelo's Management and Board of Directors and a series of meetings were held with Covelo's Management and some Board Members during the week of May 7th which culminated in a formal planning session on May 11th. At this meeting, the Board concluded that Covelo's institutional transformation should follow a "careful and prudent" process involving planning, carefully staged and scheduled transitioning, and appropriate assignment of responsibilities among staff and members of the Board in order to guide the process.

The May 11th planning session was designed to:

- Define objectives methodologies for the transformation process;
- Identify key issues and discussion topics; and,
- Establish committees of the Board to work on the transition.

As expected, the planning meeting produced extensive discussion and resulted in further clarification of the consensus in support of transformation. The Covelo Board of Directors agreed to initiate the process of separating the organization's retail lending ("first floor") operations from its wholesale financial intermediation, technical assistance, training and other ("second floor") operations. While the Board has begun the separation process in order to comply with recently passed legislation, the separation is also motivated by the recognition by many members of the Board and key members of the Covelo General Assembly that the separation is a logical and timely step in the evolution of the organization. The separation of retail and wholesale operations is understood to be part of a larger effort to facilitate functional specialization within the organization, improve operational relationships with FPVOs affiliated with the Covelo network and generally maximize potential for on-going self-sustainability of operations at both levels.

Specific issues and discussion topics were identified and two committees were established to proceed with the transformation process.

Committee "A" agreed to address topics related to institutional ownership and function, including Governance and Function issues and Committee "B" which was assigned discussion topics related to institutional viability, including Markets, Competition and Institutional Sustainability.

In June, CARANA consultants Humberto Esteve and William Phelps conducted the first formal meetings of both committees (June 21st and 22nd). Each meeting consisted of an overview of Covelo operations and current status, review of the process proposed by the consultants for the Covelo restructuring process, and initiation of the first phase of analysis associated with the restructuring. Specific areas where the Committees requested further analysis and support (to be done by CARANA Consultants and Covelo Staff) included:

- Analysis of all current Covelo contractual and other obligations;
- Analysis of the universe of potential Covelo services / products ("1st 2nd and 3rd floors");
- Analysis of the new FPVO law - practical implications and options;
- Financial projections and sensitivity analyses for each Covelo activity component and probable 1st and 2nd floor scenarios;
- Analysis of Covelo profit and cost centers;
- SWOT analyses for possible post-restructure Covelo scenarios;
- Market analysis (demand and supply) for services potentially provided by restructured Covelo: retail, wholesale and others;
- Economic analysis in support of committee deliberations and decision process; and,
- Analysis of the composition and characteristics of the current Covelo workforce.

CARANA and Covelo staff and management continue working on this initiative with a target of finalizing the process during the third and fourth trimesters of this year, with a desire to begin the implementation late in the year.

E. OTHER PROJECT ACTIVITIES

1. Credit Bureau Activity

As presented in the work plan for the semester ending June 30th, and in the Project Indicators developed for USAID under this project, the establishment of a Credit Bureau in Honduras was a major target for this project. We are very pleased to report that this activity is now very much ahead of schedule and is now estimated to be fully operational by December of 2001, one year ahead of our original projection.

The table below shows the original target dates for key milestones under this activity against the actual dates for accomplishments to date and new revised completion dates. As can be appreciated in that table, the project is well ahead of schedule, and at this point has been established as a commercial venture which will not require further USAID or project support.³

TASK	ORIGINAL COMPLETION DATE	REVISED COMPLETION DATE
Completion of pre-feasibility study	6/2001	3/2001
Decision by key financial institutions to support a credit bureau in Honduras	6/2001	5/2001
Completion of detailed feasibility study	12/2001	5/2001
Identification of investors and final decision to implement the credit bureau	12/2001	5/2001
Start-Up of credit bureau	6/2002	9/2001
Credit Bureau fully operational	12/2002	12/2001

The key investor in the credit bureau project is a company from the Dominican Republic - Datacrédito. Datacrédito has been very successful in implementing a credit bureau in the Dominican Republic, and has been interested in expanding to other countries given that their technology is very cost effective. This company was first visited by Honduran FPVOs on a USAID sponsored trip to the Dominican Republic in which several individuals from Covelo and the FPVOs visited microfinance and related institutions in that country. As mentioned in the section on Training Activities, an individual from that company was selected to conduct a seminar on credit bureaus in Honduras, and participation in that seminar led to their interest in establishing in Honduras. The credit bureau in Honduras is a joint venture between Datacrédito, several of Datacrédito's officers, and local Honduran investors.

³ This is important to note, given that in some countries, most recently Jordan, USAID has had to subsidize the establishment of a credit bureau in order to generate enough local interest.

2. Legal and Regulatory Environment

A second major activity developed under the indicators for this project was the support that CARANA would provide in helping Covelo and its FPVOs in the implementing the new law governing the FPVOs in Honduras. Initially, CARANA's support will be in helping to insure that the law becomes functional by helping the interested parties complete several of the requirements specified in that law. In the long run, CARANA will be working with selected FPVOs to support their migration to become regulated FPVOs as provided for under the law.

CARANA's main responsibility in helping to implement the new law is to draft both the Supervision (Inspection) Manual and the Audit Manual as provided for in the law. CARANA began work on this task in May, and in June a meeting was held with the Banking Commission and the Superintendent of Banking and Insurance to review requirements for the activity. At this meeting our approach to the drafting of these manuals was discussed as well as some relevant experiences from Peru, a country that currently regulates microfinance institutions. We expect to have both manuals drafted, discussed and approved with these government entities by the end of August in order to comply with the timing specified in the law.

A copy of the memorandum prepared as a result of this meeting is attached in Annex F of this report.

F. DEVELOPMENT OF PROJECT INDICATORS

In February of this year, USAID requested that CARANA develop and report on specific project indicators that could be used to monitor progress in the project over the three year period from April 2000 to March 2003.

In March, CARANA presented a draft document on the subject and received feedback from USAID. This feedback, along with input from the Tier I and II FPVOs was then used to develop a final set of indicators. Two main types of indicators will be used, and within these, we have set specific indicators for key project activities and key FPVOs receiving technical assistance under our project. These are:

- Progress indicators: Used to monitor activity within the different components of the project, such as the types of T/A interventions, training sessions, milestones accomplished.
- Results indicators: Specific quantitative or measurable indicators that can be used to measure impact or results.

1. Progress Indicators

Progress Indicators are those indicators that CARANA establishes in each six month work plan that are useful in helping us track our progress against the rolling six month

plans. These progress indicators track such things as Short Term and Long Term staff man days budgeted for specific efforts, training programs, and other interventions. For example, in the six month work plan for the period from January 1, 2001 to June 30, 2001, the work plan establishes a detailed schedule of technical assistance and training interventions for each financial institution by technical or support area, in addition to other initiatives that support the overall objectives of the project (credit bureau, etc.).

In every semester report, CARANA will present a discussion of the actual accomplishments against the plan for the period describing areas in which the project met or exceeded targets, as well as those areas where we did not achieve our targets. Where appropriate we will also present "lessons learned" that we can apply to improve our results in subsequent periods. A discussion of progress versus the work plan for the semester covered by this report is presented in section titled "Analysis of Actual Progress vs. the Work Plan

2. Results Indicators

After extensive discussion with the Tier I and Tier II FPVOs, CARANA is planning to track and report on eight key indicators in three different areas (Quality, Outreach and Efficiency) for each financial institution⁴. The reporting data used by CARANA for this purpose will be collected, analyzed and verified⁵ with each of the participating FPVOs as part of the reporting process. All indicators will be reported on annually, at the close of the accounting year on December 31. This is necessary due to the seasonal - sometimes monthly - variations which make comparisons difficult and tend to cause distortions in the presentation.

a. Indicators Measuring Quality

Loan Delinquency: This is defined as the portfolio thirty days past due divided by the total loan portfolio of the institution.

Write offs: This is defined as the amount of annual loans written off divided by the total loan portfolio at the end of the year.

Desertion ratio: This is defined as the total number of clients that left the program during the year divided by the total number of clients at the end of the year.

b. Indicators Measuring Outreach

⁴ FINSOL was originally selected as a Tier I institution in our work plan, but it is now receiving technical assistance directly from ACCION International. As a result, in December 2000 USAID requested that CARANA finalize any remaining technical assistance to FINSOL. Consequently, CARANA does not intend to track FINSOL's indicators as part of this process.

⁵ CARANA will not audit the information presented by the FPVOs, but rather intends to verify the data through discussions with bank personnel to eliminate reporting errors and other distortions.

Total Numbers of Clients: This is the total number of clients for each of the four types of lending methodologies (Village Banking, Solidarity Lending, Individual Lending and Small Business Lending).

Total Portfolio Amounts: This is the total loan portfolio for each of the four types of lending methodologies (Village Banking, Solidarity Lending, Individual Lending and Small Business Lending).

c. Indicators Measuring Efficiency

Operating Efficiency: This is defined as the total annual operating costs (non interest) divided by the total loan portfolio at the end of the year.

Loan Officers to Administrative Staff: This is defined as the number of loan officers divided by the total number of administrative staff.

Self Sufficiency: CARANA has opted to use the Covelo definition of Self Sufficiency - Total Income divided by total costs.

The Results Indicators for the five institutions are presented in Annex G of this report. It is important to note, that these indicators were set by the institutions themselves after a series of meetings with our COP during the months of May and June. In some cases, the historical figures differ from the figures reported to Covelo in the past, and in these cases we will investigate further to understand why these discrepancies exist. Not all of the institutions have been as aggressive as we would have liked in setting their targets, but all are projecting significant improvements by the target date of December 2002. CARANA will continue to work with these institutions over the next few months to review the targets and in some cases encourage them to adopt more aggressive targets as they become more comfortable with the results of our technical assistance efforts.

Some organizations were more aggressive than others in setting their targets, but not necessarily in all of the indicators. For example, all five key institutions are projecting a loan delinquency under 5% by December 2001, and one institution, Finca, is projecting a rate of 2.25%. While Finca is the most aggressive on loan delinquency, it is the least aggressive on operating efficiency and financial self-sufficiency.

All institutions are projecting substantial growth in their loan portfolios (in Lempiras - not adjusted for inflation) and in the number of clients served in the three year period from December 1999 to December 2002 as summarized in the table below:

Institution	3 Year Growth in Clients	3 Year Growth in Loans (L)
Covelo	81%	134%
ODEF	17%	127%
Hermandad	78%	109%
World Relief	40%	264%
Finca	23%	90%

These figures also reflect the personalities and challenges facing the different institutions. For example, Covelo plans to keep growing through its Solidarity lending program, although it also plans to grow its individual credit program conservatively. The growth strategies for both ODEF and World Relief are based on increasing the average loan size to its clients by focusing on expanding their Solidarity and Individual lending programs, while Hermandad's growth strategy is focused more on increasing its client base and not so much the average loan size. Finca on the other hand will see an overall increase in clients and loans but not until 2002 given that during 2000 and 2001 this institution has focused on cleaning house by improving operations (reductions in its loan portfolio and number of clients).

3. Technical Assistance Indicators

While the above indicators measure the overall effectiveness of the technical assistance program, CARANA does not have complete control over the ability of each FPVO to achieve the targets that we propose to establish for them. Many outside factors also impact on the ability of each institution to achieve the target indicators that we will be proposing.

Consequently, in addition to the indicators for each FPVO as discussed in the previous section, CARANA is also proposing that we measure the progress of these FPVOs as they absorb the technical assistance and training provided to them. Our ability to convince individual FPVOs to adopt the techniques and "Know How" that we provide them with as part

We propose to measure this in two stages: 1) The decision by an FPVO to test our recommendations in a pilot program at the branch level in one or two locations (Pilot Program); and, 2) The decision by an FPVO to implement the program across the complete institution ("Roll-out"). The specific targets that we are proposing are shown below.

	6/2001	12/2001	6/2002	12/2002
Decision to Adopt a Pilot Program	2	4	5	5
Decision to Implement a Roll-Out of the Pilot Program	0	2	4	5

As indicated in the table above, CARANA is projecting that at least two of the five Tier I and Tier II institutions we are working with would have made a decision to test a pilot program based on our recommendations by June of this year. An additional two institutions would have made the decision to test a pilot program by the end of the year, and all five would completed this step by June of 2002.

The success of the pilot program is measured by the decision of the institution to implement the recommendations across the whole of the institution. As illustrated above,

we anticipate that at least two of the institutions will have made this decision by December of this year, two additional institutions will do so by June of next year, and the fifth institution will begin the process by the end of next year.

4. Major Activity Indicators

While the main activity under this project is to provide technical assistance and training to key FPVOs in the Covelo network, the project also calls for additional assistance in support of microenterprise development in general, and proposed assistance in enabling the new FPVO law is a major part of our work plan for the next two years. In this area, there are two major activities currently being undertaken and for which we have established indicators. These are discussed in the sections below.

a. The New Law Governing Financial PVOs (FPVOs)

The CARANA project is supporting the new law for FPVOs by first assisting Covelo in complying with the requirements to make it operational, and then by assisting in the implementation of the law by working with specific FPVOs to strengthen them so that they can become regulated institutions under the law. A specific timetable for this process is listed below.

- September 2001:
 - "Reglamento" as well as the Supervision Manual and Audit Manual drafted and presented for approval.
- December 2001:
 - Approval of the "Reglamento" and Manuals.
 - The Law becomes functional.
 - Preliminary decision by at least 2 FPVOs to come under the law⁶
 - Specific T/A to FPVOs to support the transformation
- June 2002:
 - Two FPVOs formally operating under the law
 - Decision by three additional FPVOs to operate under the law.
 - Specific T/A to FPVOs to support the transformation
- December 2002:
 - Four FPVOs formally operating under the law
- March 2003:
 - Five FPVOs formally operating under the law

A discussion on what has been accomplished during the semester covered by this report is presented in Section II.E.2 titled "Legal and Regulatory Environment".

⁶ Either the current FPVO law, or existing banking or "financiera" laws governing formal financial institutions.

b. Support in Establishing a Credit Bureau in Honduras

A second initiative that we have already begun to support is the start up of a Credit Bureau for financial institutions in Honduras. Specific targets related to this initiative are discussed below. A discussion of what has been accomplished to date in this area is also presented in Section II.E.1 of this report titled "Credit Bureau Activity".

- June 2001:
 - Completion of a pre-feasibility study
 - Decision by key institutions within the financial community to move forward with this initiative
- December 2001:
 - Completion of a detailed feasibility study
 - Identification of investors and decision to implement the credit bureau
- June 2002:
 - Start-up of the credit bureau
- December 2002
 - Credit Bureau fully operational

G. ANALYSIS OF ACTUAL PROGRESS VS THE WORK PLAN

The work plan submitted for the period from January 1 through June 30, 2001 was quite detailed in terms of the activities to be undertaken and the level of effort associated with each of those activities. As discussed in this section, most of the activities were accomplished as planned, but there were some areas that we did not attend and these are discussed below. At the same time, there were other areas that we did work on that were not anticipated in the work plan. These cases were discussed and approved in advance with the USAID Project CTO, Armando Busmail, prior to undertaking any activity.

1. Training Activities

a. Training Courses

The work plan anticipated five different training courses and as detailed in Section II.C (Training Activities), we did implement five different training events, however, the actual content of the training sessions varied from what was originally planned. This variation was due in part to timing and consultant availability issues, but also due to changes in demand. In the case of the seminars with Covelo, Finca and World Relief, while not originally anticipated, we found that these were very useful in helping these organizations assimilate the observations and recommendations from the technical assistance interventions.

b. Training with the Boards of Directors of the FPVOs

The work plan called for a follow-up to the training sessions done with the FPVO's in the previous semester, however, these were postponed until the second semester of 2001. The level of effort budgeted for this activity was used to increase the level of effort for the Covelo restructuring process and other areas of technical assistance that were not anticipated in the work plan.

2. Fundación Covelo Activities

a. Board of Directors Planning Sessions

The process was begun in February as planned, however the process developed more quickly than we had anticipated with the agreement by the Board of Directors on the need to separate the retail and wholesale lending operations. As explained in Section II.D, the process is driven not only by a desire to comply with the new law governing FPVOs, but also because Board Members have recognized that separation is a logical and timely step in the evolution of the organization. While originally we had anticipated only one planning session during this semester, we have already held three such planning sessions. In addition to the work done to prepare for these sessions, our teams have also spent some time coordinating the research called for as a result of these sessions. The overall level of effort for this task in the semester was about twice as much as we had budgeted in the work plan.

b. Assistance to Covelo Retail Operations

Assistance to Covelo's first story lending operations was limited to our work on improving the credit methodology used by the institution as well as in reviewing their small business lending product currently in development as is reported in Section II.B.2. The work plan also called for some assistance to Covelo in back office operations, but this was cancelled after further discussions with Covelo's management.

c. Assistance to Covelo's Wholesale Operations

Although the plan called for the use of short term consultants to supplement the work of the resident consultant on the project, we did not utilize short term consultants for this task. Some of the planned activities were canceled (CAMEL analysis training) while others were carried out by our resident Chief of Party.

3. Other Project Activities

a. Credit Bureau Activity

The credit bureau activity was accomplished ahead of plan as reported on in Section II.C.4 and II.E.1.

b. Regulatory Environment

The activities in this area were also accomplished (See Section II.E.2), although some short term technical assistance was also used, particularly in the preparation of the analysis of the new FPVO law.

c. Management Information System

Work that was planned in this area was postponed until the second semester of this year due to problems in identifying the appropriate consultant for this assignment. A consultant has been identified and is in the process of being approved for work on the project in August.

d. Follow-on Assistance to Tier I Institutions

All follow-on assistance with short term personnel to ODEF and HDH was postponed until the second semester of the year. Some assistance and follow-on was provided by the resident Chief of Party.

e. Assistance to Tier II Institutions

Technical assistance to Finca and World Relief of Honduras was carried out as planned and as reported in Sections II.B.3 and II.B.4. Follow-on technical assistance for these institutions has already been programmed.

f. Impact of Microfinance on Development

As a result of an inquiry by USAID, CARANA team members researched the subject and provided a memorandum to USAID dated June 5, 2001 titled "AIMS Impact Methodology and Tools: Implications for Honduras".

g. Support to Private Commercial Banks - Diagnostic Study

Initially, we had anticipated working with two private banks, however during the semester we conducted one week reviews on the micro credit activities of three private commercial banks (BANCOMER, BANHCAFE, AVAL Micro) as reported in Section II.B.5.

H. FINANCIAL DATA

As of June 30, 2001 CARANA estimates that it will have expended a total of \$830,000 under this project to date. This amounts to approximately 35% of the total budget which is below the level of anticipated spending. Expenditures during the semester averaged \$55,000 per month vs. the \$75,000 per month we had projected, however, expenditures for May and June exceeded the target of \$75,000 per month. Below average expenditures during this last semester can be wholly attributed to the fact that the project only had one

full time resident in Honduras during this time, although the levels of short term technical assistance were increased during this period. Starting in July the project will be staffed with two full time resident staff members.

For the period from July 1 to September 30, CARANA anticipates expenditures of \$220,000 or \$73,333 per month, rising to \$250,000 or \$83,333 per month for the period from October to December 2001. The increase in spending over the next six months reflects increased level of activity projected for the coming semester as reflected in our work plan presented in Section III of this report.

As a result of the above, and given that current funding for this task order is currently set at \$1,000,000, in June CARANA requested that the Mission incrementally fund the contract to cover the activities of the coming year.

I. KEY ISSUES FACING THE PROJECT AT THIS TIME

The Progress Report for the previous semester identified three issues which we are pleased to report have been resolved. Only one new issue has been identified in this semester as is reported below.

1. Relationship with Fundación Covelo

Thanks mostly to the initiatives and effort undertaken by our current Chief of Party, José Luis Lozano, the CARANA team has developed an excellent working relationship with Covelo's management and staff. Coordination and planning issues have been resolved, and CARANA is working productively with all levels of the organization, including with the Board of Directors, to accomplish the goals of the project.

2. Personnel Issues

The resident staffing issue raised in our last report has also been resolved positively and to the benefit of the project. With the appointment of José Luis Lozano as the resident COP and Elvis Alva as the second resident advisor, we have resolved the long term staffing issue. We are lucky to have two professionals with their experience and background on the project.

3. Short Term Technical Assistance

In the previous semester report, we reported that we were concerned by the low number of short term technical assistance days provided for in the original budget. Fortunately, given the project savings to date, and as a result of cost savings on the two long term positions vs. that in the original budget, we have been able to increase the number of short term technical assistance days in the last revised budget. These additional technical assistance days are very important given the wide range of skills required to provide technical assistance in the different aspects of this project as well as the level of

assistance required by some of the FPVOs in order to achieve our targets by the project completion date.

4. Space / Logistics

Given the addition of a second resident and a project assistant / secretary to be hired, the current space provided to us by Covelo will no longer be large enough. We have discussed this with Covelo's management and while they are sympathetic, they do not have additional space to provide us with. As a result, CARANA staff conducted a search and has identified a location, and has sought USAID approval prior to finalizing arrangements to move there. This new space will provide for a much more comfortable working arrangement for our resident and short term staff.

III. WORK PLAN FOR THE PERIOD FROM JULY THROUGH DECEMBER OF 2001

A. INTRODUCTION

The work plan for the second semester of the 2001 calendar year reflects a major emphasis on working with the key FPVOs in Honduras to further assist and strengthen these institutions in the process of implementing the recommendations that our consultants have made to them over the past year. With the exception of a the work that we will be undertaking in the MIS area, we do not plan on any major new initiatives - but rather will focus on the continued improvement and restructuring of these institutions.

This work plan also reflects that we now have a second resident advisor in Honduras (Elvis Alva). Mr. Alva will focus almost exclusively on providing follow-on technical assistance to the key FPVOs we have been working with, including Covelo, World Relief and ODEF, institutions that he supported extensively as a short term consultant during the first year of the project.

As with all of our work, this work plan was discussed extensively with Covelo in order to insure better coordination and overall compatibility with Covelo's ongoing assistance to these FPVOs. Finally, as we have stated in the previous semester's work plan, these rolling six month work plans should be read within the context of the overall Strategy and Work Plan submitted to USAID in June of 2001 as well as the previous progress reports and rolling work plans for each semester of the project.

B. WORK PLAN FOR THE PERIOD FROM JULY TO DECEMBER 2001

The discussion of the six month work plan is divided into four main initiatives:

- Specific technical assistance to the Tier I FPVOs (Finca, ODEF, Hermandad, World Relief and FINSOL);
- Assistance to Covelo's retail and wholesale operations (including technical assistance to the Boards of Directors in the organizational restructuring);
- Training programs
- Other Initiatives

The key points are highlighted below:

- Specific Technical Assistance to Tier I and II FPVOs
 - Assistance to Finca in its stabilization efforts and on the implementation of an improved internal control system.
 - Assistance to ODEF in implementing our recommendations, including greater decentralization in the credit decision making process.
 - Assistance to Hermandad de Honduras in the implementation of our recommendations (operating and administrative streamlining of the credit procedures).

- Assistance to World Relief on the implementation of new credit methodologies and the implementation of credit manuals
- Assistance to FINSOL in the development of the human resources area (organizational and salary policy manual).
- Institutional strengthening of all five institutions (continuation of earlier work with the Boards of Directors and Management) in preparation for eventual regulation of the FPVOs under the new law.

The main objective of the work carried out in this area is to continue to strengthen the FPVOs so that they can continue to grow, improve their internal controls, and eventually make the transition into fully regulated financial institutions expanding their services to the poor.

- Assistance to Covelo's retail and wholesale operations
 - Assistance to Covelo on the implementation of new credit methodologies and the implementation of credit manuals.
 - Continued assistance to the Board of Directors of Covelo in the institutional reorganization efforts (division of retail and wholesale lending operations).

Our objective in this area is twofold: To strengthen Covelo's retail lending operations so that it can grow more aggressively and also become a fully regulated microfinance institution in the near future; and, to assist the Covelo Board of Directors in bringing about the institutional restructuring that will separate retail and wholesale operations and better prepare the institution for new initiatives in the future.

- Training Programs
 - Implementation of Internal Control Systems - FINCA
 - Operating and administrative simplification of the credit process - ODEF
 - Operating and administrative simplification of the credit process - Hermandad
 - Implementation of new credit procedures - WRH
 - Implementation of new credit procedures - Covelo
 - Application of the new organizational and compensation manual - FINSOL
 - Measuring Impact / AIMS Impact Methodology and Tools - All institutions

Our objectives in this area are also twofold. The first six areas mentioned above are in support of the technical assistance being provided to each of the retail institutions. The latter program (measuring impact) represents a new initiative which we hope will help the FPVOs better understand the processes by which microenterprise services strengthen business and improve the welfare of microentrepreneurs and their households and at the same time will strengthen the ability of USAID and its partners in Honduras to assess the results of their microenterprise programs. This process kicked off with an initial training program in July which introduced the different AIMS Tools and which focused on helping the FPVOs implement one of these tools (exit survey - client desertion).

- Other Initiatives
 - Marketing assistance / Assistance in the identification of new clients and the design of new projects (primarily oriented towards Covelo and ODEF).
 - MIS analysis and recommendations for improvement of the SIEM system to better suit the needs of regulated institutions.
 - Support to the implementation of the new FPVO law - Development of the Audit and Supervision manuals.

The common objective in all of these initiatives is to improve the overall microfinance environment in Honduras further contributing to the growth of the sector.

The table on the following page shows the estimated level of effort scheduled for each of the above activities over the next six months. It is divided into three columns, one for short term consultants, one for the resident COP, and a third for the resident technical assistance advisor.

TECHNICAL ASSISTANCE PROGRAM - 7/1/01 TO 12/31/01
PROGRAMMED LEVEL OF EFFORT

<u>ACTIVITY</u>	Short Term <u>TA Days</u>	Resident <u>COP Days</u>	Resident <u>#2 Days</u>
SPECIFIC T/A - FPVOs			
Assistance to Finca	58	7	6
Assistance to ODEF		5	15
Assistance to Hermandad		5	15
Assistance to World Relief		5	15
Assistance to FINSOL	22	5	5
Assistance to FPVO Boards / Institutional Strengthening	30	5	
Assistance to Covelo			
Assistance to Covelo (1st floor)		5	15
Assistance in Covelo's Institutional Restructuring Effort	30	2	
Training Programs			
Finca	2	2	
ODEF		2	5
Hermandad de Honduras		2	5
World Relief		2	5
Covelo		2	5
FINSOL	2	2	
Measuring Impact EPI-INFO	40	4	6
Other Initiatives			
Marketing - New Clients / Products	24	5	1
MIS Analysis / Recommendations	24	5	1
Audit & Supervision Manuals	24	5	1
Total Level of Effort	256	70	100

As with the previous six month plan, the level of effort for short term consultants reflects a level of effort (256 days) which is not sustainable given current budgetary constraints. It has been programmed this way, however, taking advantage of the momentum which we have developed under the project and given the critical nature of some of the initiatives which we are currently undertaken.. In 2002 and for the remaining period of this contract, we anticipate using a much lower level of short term technical assistance and will rely to a much greater degree on the follow on technical assistance which will be provided by the two project residents under this contract.

IV. ANNEXES

A. ANNEX A - CHRONOLOGY OF ACTIVITIES: JANUARY THROUGH JUNE 2000

Fecha	Resultado	Objetivo	Institución
03.01.01	Inf. # 001-01	Términos de referencia para asistencia técnica en programa de primer piso de COVELO.	COVELO
05.01.01	Inf. # 002-01	Inicio de diagnostico a programa PYME	Bancomer
15.01.01	Inf. # 003-01	Requerimiento de asistencia técnica para COVELO.- prog. primer piso	COVELO
26.01.01	Inf. # 004-01	Informe actividades II semestre 2000.- Busmail.	USAID
26.01.01	Inf. # 005-01	Informe actividades II semestre 2000.- Sharma	USAID
26.01.01	Inf. # 006-01	Informe actividades II semestre 2000.- Waldron	USAID
31.01.01	Inf. # 007-01	Términos de referencia para asistencia técnica en FINCA	FINCA
06.03.01	Inf. # 008-01	Absolución de interrogantes de nueva ley.	COVELO
06.03.01	Inf. # 009-01	Modificación Resumen Ejecutivo de Informe de Corto Plazo	ODEF
06.03.01	Inf. # 010-01	Modificación Resumen Ejecutivo de Informe de Corto Plazo	USAID
06.03.01	Inf. # 011-01	Modificación Resumen Ejecutivo de Informe de Corto Plazo	COVELO
05.03.01	Inf. # 012-01	Extensión asistencia técnica en COVELO.- Elvis Alva	USAID
12.03.01	Inf. # 013-01	Extensión asistencia técnica en FINCA.- Henry Cardona	USAID
13.03.01	Inf. # 014-01	Informe Diagnóstico de programa PYME	Bancomer
19.03.01	Inf. # 015-01	Informe Diagnóstico de programa PYME de Bancomer	USAID
19.03.01	Inf. # 016-01	Gestiones para regularización de fondos del proyecto	CREDOMA TIC

Fecha	Resultado	Objetivo	Institución
18.03.01	Inf. # 017-01	Informe Diagnóstico de las especializaciones de la Fundación	COVELO
27.03.01	Inf. # 018-01	Informe de factibilidad del Buró de Créditos en Honduras	USAID
27.03.01	Inf. # 019-01	Informe de factibilidad del Buró de Créditos en Honduras	COVELO
27.03.01	Inf. # 020-01	Informe diagnóstico para requerimiento de asistencia técnica	WRH
30.03.01	Inf. # 021-01	Términos de referencia para asistencia técnica en WRH.	WRH
05.04.01	Inf. # 022-01	Informe de A / T en COVELO programa de primer piso	USAID
05.04.01	Inf. # 023-01	Informe de A / T en COVELO programa de primer piso	COVELO
23.04.01	Inf. # 024-01	Informe de A / T en FINCA	USAID
24.04.01	Inf. # 025-01	Informe de A / T en FINCA.	FINCA
24.04.01	Inf. # 026-01	Informe de A / T en FINCA.	COVELO
15.05.01	Inf. # 027-01	Informe de A / T sobre estrategia institucional en Fundación COVELO	USAID
29.05.01	Inf. # 028-01	Descripción de actividades de C /P de W. Phelps	USAID
27.06.01	Inf. # 029-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de COVELO	COVELO
27.06.01	Inf. # 030-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de WRH	WRH
27.06.01	Inf. # 031-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de FINCA	FINCA
27.06.01	Inf. # 032-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de ODEF	ODEF
27.06.01	Inf. # 033-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de HDH	HDH

Detalles y /o Comentarios de Informes

03.01.01	Inf. # 001-01	Términos de referencia para asistencia técnica en programa de primer piso de COVELO. Gerencia General	COVELO
----------	---------------	---	--------

Basándonos en las experiencia del periodo 2000, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con la Gerencia General de la Fundación COVELO para poder afinar y coordinar los requerimientos de asistencia técnica en su programa de primer piso; del total de requerimientos, se considero en primer lugar las prioridades del mismo y en segundo lugar se aceptaron formalmente los términos de referencia entre COVELO y CARANA y a través de este documento se formalizo a USAID.

05.01.01	Inf. # 002-01	Inicio de diagnostico a programa PYME	Bancomer
----------	---------------	---------------------------------------	----------

De acuerdo a la disponibilidad de tiempo y considerando el programa de trabajo del consultor residente, se estimo realizar el trabajo operativo de diagnostico del programa de micro créditos de BANCOMER en seis días, los cuales se distribuyeron para realizar trabajos con personal operativo de negocios en visitas de campo y con personal operativo/ administrativo del departamento de micro créditos, asimismo se desarrollo labores de supervisión sobre la labor de los responsables del programa, en cuanto a implementación de las metodologías crediticias.

15.01.01	Inf. # 003-01	Requerimiento de asistencia técnica para COVELO.- programa del primer piso. Asesor de la Fundación	COVELO
----------	---------------	--	--------

A solicitud de la Gerencia General de la Fundación COVELO, se llevo a cabo reunión de trabajo con el asesor de la misma, para afinar el enfoque operativo de la asistencia técnica, y entre otros temas se trataron sobre los programas vigentes tales como solidario e individual y sus principales necesidades, en los cuales se corroboro que es necesario analizar las políticas, la metodología crediticia y los procesos de gestión crediticia; por otro lado se solicito alcanzar a la Fundación políticas, reglamentos y manuales de procesos y procedimientos para poder contar con un programa de créditos de pequeña empresa.

26.01.01	Inf. # 004-01	Informe actividades II semestre 2000.- Busmail.	USAID
----------	---------------	--	-------

Como resultado de la asistencia técnica desarrollada a finales de diciembre 2000, se elaboro el Informe Reporte de las Actividades a Diciembre 2000 y el Plan de Actividades Preliminar a Junio del 2001.

26.01.01	Inf. # 005-01	Informe actividades II semestre 2000.- Sharma	USAID
----------	---------------	--	-------

Como resultado de la asistencia técnica desarrollada a finales de diciembre 2000, se elaboro el Informe Reporte de las Actividades a Diciembre 2000 y el Plan de Actividades Preliminar a Junio del 2001.

26.01.01	Inf. # 006-01	Informe actividades II semestre 2000.- Waldron	USAID
----------	---------------	---	-------

Como resultado de la asistencia técnica desarrollada a finales de diciembre 2000, se elaboro el Informe Reporte de las Actividades a Diciembre 2000 y el Plan de Actividades Preliminar a Junio del 2001.

31.01.01	Inf. # 007-01	Términos de referencia para asistencia técnica en FINCA	FINCA
----------	---------------	--	-------

Basándonos en las experiencia del periodo 2000, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con la Dirección Ejecutiva de FINCA para poder afinar y coordinar los requerimientos de asistencia técnica en su programa de micro créditos a bancos comunales; del total de requerimientos, se considero en primer lugar las prioridades del mismo y en segundo lugar se aceptaron formalmente los términos de referencia entre FINCA y CARANA y a través de este documento se formalizo a USAID.

06.03.01	Inf. # 008-01	Absolución de interrogantes de nueva ley.	COVELO
----------	---------------	--	--------

Se formalizo y sustento a la Gerencia de la Fundación algunas inquietudes presentadas durante la visita del Sr. Esteve en cuanto a consideraciones planteadas del análisis de la nueva ley de microfinanzas.

06.03.01	Inf. # 009-01	Modificación Resumen Ejecutivo de Informe de Corto Plazo	ODEF
----------	---------------	--	------

Luego de analizar con la Dirección Ejecutiva de ODEF, y en presencia de funcionarios de la Fundación COVELO, así como con la presencia del Sr. Busmail de parte de USAID, se procedió a reemplazar algunos párrafos del resumen ejecutivo de anterior informe de asistencia técnica de corto plazo, en los cuales según manifestación de la Dirección Ejecutiva no estaba de acuerdo con la forma de redacción, se cambio parte de la forma mas no del fondo mismo del tema.

06.03.01	Inf. # 010-01	Modificación Resumen Ejecutivo de Informe de Corto Plazo	USAID
----------	---------------	--	-------

Luego de analizar con la Dirección Ejecutiva de ODEF, y en presencia de funcionarios de la Fundación COVELO, así como con la presencia del Sr. Busmail de parte de USAID, se procedió a reemplazar algunos párrafos del resumen ejecutivo de anterior informe de asistencia técnica de corto plazo, en los cuales según manifestación de la Dirección Ejecutiva no estaba de acuerdo con la forma de redacción, se cambio parte de la forma mas no del fondo mismo del tema. Se formalizo para conocimiento de USAID.

06.03.01	Inf. # 011-01	Modificación Resumen Ejecutivo de Informe de Corto Plazo	COVELO
----------	---------------	--	--------

Luego de analizar con la Dirección Ejecutiva de ODEF, y en presencia de funcionarios de la Fundación COVELO, así como con la presencia del Sr. Busmail de parte de USAID, se procedió a reemplazar algunos párrafos del resumen ejecutivo de anterior informe de asistencia técnica de corto plazo, en los cuales según manifestación de la Dirección Ejecutiva no estaba de acuerdo con la forma de redacción, se cambio parte de la forma mas no del fondo mismo del tema. Se formalizo para conocimiento de COVELO.

05.03.01	Inf. # 012-01	Extensión asistencia técnica en COVELO.- Elvis Alva	USAID
----------	---------------	---	-------

Debido a la preparación de un taller adicional al programa de asistencia técnica de corto plazo el mismo que permitiría dar a conocer al personal operativo de negocios, administradores de agencia y plana gerencial del programa de primer piso de la Fundación, se coordino con la Gerencia General de la Fundación en cuanto a solicitar una ampliación de la visita de corto plazo, lo cual por la envergadura y necesidad era de vital importancia.

12.03.01	Inf. # 013-01	Extensión asistencia técnica en FINCA.- Henry Cardona	USAID
----------	---------------	---	-------

Debido a la preparación de un taller adicional al programa de asistencia técnica de corto plazo el mismo que permitiría dar a conocer al personal operativo de negocios, administradores de agencia y plana gerencial del programa de FINCA, se coordino con la Dirección Ejecutiva en cuanto a solicitar una ampliación de la visita de corto plazo, lo cual por la envergadura y necesidad era de vital importancia.

13.03.01	Inf. # 014-01	Informe Diagnóstico de programa PYME	Bancomer
----------	---------------	--------------------------------------	----------

Luego del trabajo operativo de campo, se elaboró el informe resultante del diagnóstico del programa aplicado por el Departamento de Micro Crédito de BANCOMER, el mismo que permitió realizar una presentación y sustentación de la real situación del programa ante la Presidencia de la Junta Directiva, la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Micro Crédito.

19.03.01	Inf. # 015-01	Informe Diagnóstico de programa PYME de Bancomer	USAID
----------	---------------	--	-------

Luego del trabajo operativo de campo, se elaboró el informe resultante del diagnóstico del programa aplicado por el Departamento de Micro Crédito de BANCOMER, el mismo que permitió realizar una presentación y sustentación de la real situación del programa a Sr. Busmail de USAID.

19.03.01	Inf. # 016-01	Gestiones para regularización de fondos del proyecto	CREDOMA TIC
----------	---------------	--	-------------

Con ocasión de la realización del cierre de las cuentas del proyecto, se ocasionaron algunas operaciones que no correspondían al manejo del mismo, motivo por lo cual se realizaron gestiones ante la Gerencia de Operaciones del banco CREDOMATIC para la respectiva regularización.

18.03.01	Inf. # 017-01	Informe Diagnóstico de las especializaciones de la Fundación	COVELO
----------	---------------	--	--------

Se canalizó a la Gerencia de la Fundación COVELO el Informe de Diagnóstico de Apoyo a la Junta Directiva en la Preparación para la Transición de la especialización de la Fundación. Entre los principales aspectos se consideró el diseño de la, o las estructuras de las organizaciones futuras en que deberá transformarse la actual Fundación COVELO, el

mismo que resultará de un proceso iterativo de consulta y análisis que a través del diálogo con los Directores, Gobernadores y Funcionarios se promueva un consenso que haga de todos partícipes mas comprometidos con el futuro institucional, lo cual a su vez asegurará un mayor éxito en gestión de las organizaciones resultantes de esta etapa de transición a la especialización.

27.03.01	Inf. # 018-01	Informe de factibilidad del Bureau de Créditos en Honduras	USAID
----------	---------------	--	-------

A través el presente documento se formalizo el informe resultante de la consultoría realizada sobre “Análisis de pre factibilidad de un Bureau de Créditos de Honduras”, asistencia técnica que se desarollo entre el 25 de febrero y el 10 de marzo.

27.03.01	Inf. # 019-01	Informe de factibilidad del Bureau de Créditos en Honduras	COVELO
----------	---------------	--	--------

A través el presente documento se formalizo el informe resultante de la consultoría realizada sobre “Análisis de pre factibilidad de un Bureau de Créditos de Honduras”, asistencia técnica que se desarollo entre el 25 de febrero y el 10 de marzo.

27.03.01	Inf. # 020-01	Informe diagnóstico para requerimiento de asistencia técnica	WRH
----------	---------------	--	-----

A través del presente se formalizo el Informe Diagnóstico resultante de la labor operativa tanto en oficina principal como en agencias sobre la aplicación de las metodologías crediticias con sus programas de bancos comunales y créditos solidarios utilizados en WRH.

30.03.01	Inf. # 021-01	Términos de referencia para asistencia técnica en WRH.	WRH
----------	---------------	--	-----

Basándonos en las experiencia del periodo 2000, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con la Dirección Ejecutiva de WRH para poder afinar y coordinar los requerimientos de asistencia técnica en su programa de micro créditos canalizados como créditos solidarios y créditos individuales; del total de requerimientos, se considero en primer lugar las prioridades del mismo y en segundo lugar se aceptaron formalmente los términos de referencia entre WRH y CARANA y a través de este documento se formalizo a USAID.

05.04.01	Inf. # 022-01	Informe de A / T en COVELO programa de primer piso	USAID
----------	---------------	---	-------

Luego del trabajo operativo de campo se formalizo a USAID el informe de asistencia técnica, para el cual se contó con la participación del consultor Sr. Elvis Alva, elaborándose el informe resultante de acuerdo a los términos de referencia previamente coordinados con la Gerencia General de la Fundación, el mismo trabajo esta permitiendo la continuación de la asistencia para el periodo 2001 con la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas en el informe.

05.04.01	Inf. # 023-01	Informe de A / T en COVELO programa de primer piso	COVELO
----------	---------------	---	--------

Luego del trabajo operativo de campo se formalizo a COVELO el informe de asistencia técnica, para el cual se contó con la participación del consultor Sr. Elvis Alva, elaborándose el informe resultante de acuerdo a los términos de referencia previamente coordinados con la Gerencia General de la Fundación, el mismo trabajo esta permitiendo la continuación de la asistencia para el periodo 2001 con la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas en el informe.

23.04.01	Inf. # 024-01	Informe de A / T en FINCA	USAID
----------	---------------	---------------------------	-------

Luego del trabajo operativo de campo se formalizo a USAID el informe de asistencia técnica, para el cual se contó con la participación del consultor Sr. Henry Cardona, elaborándose el informe resultante de acuerdo a los términos de referencia previamente coordinados con la Dirección Ejecutiva de FINCA, el mismo trabajo esta permitiendo la continuación de la asistencia para el periodo 2001 con su plan de estabilización y la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas en el informe.

24.04.01	Inf. # 025-01	Informe de A / T en FINCA.	FINCA
----------	---------------	----------------------------	-------

Luego del trabajo operativo de campo se formalizo a USAID el informe de asistencia técnica, para el cual se contó con la participación del consultor Sr. Henry Cardona, elaborándose el informe resultante de acuerdo a los términos de referencia previamente coordinados con la Dirección Ejecutiva de FINCA, el mismo trabajo esta permitiendo la continuación de la asistencia para el periodo 2001 con su plan de estabilización y la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas en el informe.

24.04.01	Inf. # 026-01	Informe de A / T en FINCA.	COVELO
----------	---------------	----------------------------	--------

Luego del trabajo operativo de campo se formalizo a USAID el informe de asistencia técnica, para el cual se contó con la participación del consultor Sr. Henry Cardona, elaborándose el informe resultante de acuerdo a los términos de referencia previamente coordinados con la Dirección Ejecutiva de FINCA, el mismo trabajo esta permitiendo la continuación de la asistencia para el periodo 2001 con su plan de estabilización y la implementación de algunas de las recomendaciones emitidas en el informe.

15.05.01	Inf. # 027-01	Informe de A / T sobre estrategia institucional en Fundación COVELO	USAID
----------	---------------	---	-------

Se formalizo el informe resultante de la visita de asistencia técnica brindada por los Sres. Humberto Esteve, William Phelps y Carlos Torres durante la semana comprendida entre el 07 al 11 de mayo en lo referente al trabajo con la Junta Directiva y Comité Gerencial de la Fundación COVELO.

La semana de trabajo culminó con el desarrollo de un taller donde se enfocó la estrategia institucional a elaborar a fin de cumplir con la Ley Reguladora de las OPDF's y desarrollar las funciones financieras y de desarrollo a la micro y pequeña empresa de Honduras.

Entre los principales consensos durante la asistencia se puede mencionar como resultado, la delineación de la estrategia institucional de COVELO a fin de poder acogerse a la Ley Reguladora de las OPDF's y procurar la especialización institucional como mayorista y minorista de crédito a la micro empresa.

29.05.01	Inf. # 028-01	Descripción de actividades de C /P de W. Phelps	USAID
----------	---------------	---	-------

Se formalizo a través del presente informe una descripción de las actividades realizadas durante la visita de asistencia técnica brindada por el Sr. William Phelps durante el periodo comprendido entre el 7 al 18 de mayo de presente año.

27.06.01	Inf. # 029-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de COVELO	COVELO
----------	---------------	---	--------

Para reafirmar nuestro compromiso y aunarnos al logro de los objetivos institucionales enmarcados en el Plan Estratégico Operativo Institucional, se coordino con COVELO especialmente con la Gerencia de Negocios responsable del programa de primer piso a analizar y lograr algunos indicadores principales durante los periodos 2001 y 2002.

27.06.01	Inf. # 030-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de WRH	WRH
----------	---------------	---	-----

Para reafirmar nuestro compromiso y aunarnos al logro de los objetivos institucionales enmarcados en el Plan Estratégico Operativo Institucional, se coordino con la Dirección Ejecutiva de WRH - responsable de la gestión institucional- a analizar y lograr algunos indicadores principales durante los periodos 2001 y 2002.

27.06.01	Inf. # 031-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de FINCA	FINCA
----------	---------------	---	-------

Para reafirmar nuestro compromiso y aunarnos al logro de los objetivos institucionales enmarcados en el Plan Estratégico Operativo Institucional, se coordino con la Dirección Ejecutiva de FINCA - responsable de la gestión institucional- a analizar y lograr algunos indicadores principales durante los periodos 2001 y 2002.

27.06.01	Inf. # 032-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de ODEF	ODEF
----------	---------------	--	------

Para reafirmar nuestro compromiso y aunarnos al logro de los objetivos institucionales enmarcados en el Plan Estratégico Operativo Institucional, se coordino con la Dirección Ejecutiva de ODEF - responsable de la gestión institucional- a analizar y lograr algunos indicadores principales durante los periodos 2001 y 2002.

27.06.01	Inf. # 033-01	Indicadores y metas '99, '00, 01 y 02 de HDH	HDH
----------	---------------	---	-----

Para reafirmar nuestro compromiso y aunarnos al logro de los objetivos institucionales enmarcados en el Plan Estratégico Operativo Institucional, se coordino con la Dirección Ejecutiva de HDH - responsable de la gestión institucional- a analizar y lograr algunos indicadores principales durante los periodos 2001 y 2002.

**B. ANNEX B - EXECUTIVE SUMMARY: ASSISTANCE TO COVELO
RETAIL LENDING OPERATIONS**

**CONSULTORIA USAID / CARANA Corporation
FUNDACION COVELO PRIMER PISO**

Tegucigalpa, Enero 23 a Marzo 17 del 2001

Consultores: Elvis Alva (Corto Plazo); José Luis Lozano (Consultor Residente)

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

La Fundación José María Covelo a través de su programa de primer piso, esta alcanzado posicionamiento en cuanto a satisfacción de las necesidades del microempresario hondureño y lo demuestra con la cultura empresarial en cada una de las acciones que realiza. Por otro lado, está consiente que para lograr la eficiencia en las operaciones crediticias, tiene que basar sus principios en la implementación de tecnologías crediticias, basadas en primer lugar en la confianza, capacidad de pago y finalmente en el alcance y cobertura de las garantías ofrecidas por el micro y pequeño empresario.

En el transcurso de la consultoría, pudo apreciarse la necesidad de hacer algunos ajustes a los procesos crediticios, con el único propósito de continuar alcanzando mayores y mejores resultados que redunden en un futuro cercano en crecimiento sostenido de la cartera de colocaciones y por ende en fortalecimiento para la entidad.

2. Programas de Crédito a la Microempresa

a. Aspectos Operativos del programa de crédito

La labor de consultoría comprendió principalmente el análisis de las labores realizadas, durante el ciclo semanal de operaciones del personal operativo y gerencial de negocios que revela la gran carga de trabajo que se ha asignado al personal responsable de la función crediticia. Esto disminuye la posibilidad de realizar una labor orientada a consolidar el crecimiento de la cartera de créditos.

Las propuestas específicas que se hicieron a raíz de esta consultoría incluyen:

- Desarrollar estrategias de autopromoción, promoción de productos crediticios con afiches en agencias, campañas de promoción peinando zonas de atención en épocas de baja demanda de crédito y el uso de elementos de recordación efectiva en los negocios de clientes.

- Esquematizar las tres (3) sesiones de orientación al cliente en una sola sesión, desarrollar el esquema con la ayuda de los rotafólios asignados a cada agencia y se propone no informar a los clientes sobre porcentajes de incremento de los préstamos.
- Entregar las cartas de requerimiento de cobro a través de notificadores a cargo de la Unidad Legal, emitidas en original y dos copias, original para el cliente primera copia para la agencia para archivo en el expediente de crédito y segunda copia para la Unidad Legal e implementar reporte de visitas a los clientes.
- Formalizar por escrito la relación de dependencia administrativa con la Unidad Legal y funcional con los Jefes de Agencia, a quienes reportarán sus actividades diarias.
- Reformular el contenido de pagarés, implementar los modelos de escritura pública para garantía hipotecaria y prendaria y de contrato privado de prenda sobre de menaje de hogar o bienes del negocio.
- Se plantea utilizar el formato de plan de pago para efectuar las visitas de supervisión por reunir información apropiada para esta labor. El Jefe de Agencia debe cumplir por lo menos cuarenta (40) visitas a negocios de clientes en cada mes. La selección de los clientes a visitar debe considerar los montos de préstamos altos y número de ciclos formando parte de la cartera de clientes.

b. Rediseño de los formatos de evaluación crediticia

La labor de consultoría permitió el rediseño de los formatos de evaluación crediticia de los programas de crédito solidario e individual lo cual ha significado una reducción del uso de formatos.

Los formatos propuestos, fijan el conocimiento de las fases de evaluación crediticia, incrementan la efectividad de la labor de los asesores de crédito por la reducción de la carga de trabajo administrativo, e incrementan la cobertura de atención a potenciales clientes. Finalmente, todas estas ventajas contribuirán a agilizar el servicio, consolidando de esta manera el crecimiento de la cartera de créditos y a reducir costos operativos.

c. Guía para el uso de los formatos de evaluación crediticia

Con la finalidad de facilitar el proceso de implementación de nuestra propuesta, se elaboró y sustento en un taller una guía para el uso de los formatos de evaluación crediticia que asegure la comprensión integral de los cambios y el uso adecuado de los formatos.

d. Normatividad crediticia

Debido a que la reglamentación actual ha sido diseñada bajo el enfoque de reglamentos por programas, se rediseñó una normatividad crediticia que modifica la estructura general

de la reglamentación vigente. El nuevo reglamento crediticio se aplica a la actividad crediticia, en general, sin hacer distinciones por programas.

- Los cambios propuestos consideran que los grupos deben integrarse con un mínimo de tres personas genuinamente solidarias. Pero cuando un grupo en etapa subsiguiente, superior al quinto crédito, se reduce a dos clientes, se considerará dos opciones:
 - Permitirá su continuidad con aprobación del Comité de Crédito; o,
 - Graduar a los clientes al programa individual aplicando criterios flexibles en cuanto a exigencia de garantías.
- La proporción de los montos asignados a los integrantes del grupo, no debe ser mayor a 1.5 entre el monto más alto y el más bajo.
- Cuando el cliente solicite el incremento escalonado de los créditos, se determinará en función de: la real capacidad de pago del negocio, del crecimiento demostrado del negocio y de la voluntad de pago del cliente demostrada a través del pago puntual de consecutivos créditos.
- El proceso de descentralización de la toma de decisiones para la aprobación de los créditos, constituye un principio básico de gestión para agilizar el proceso crediticio. En razón a este fundamento, la asistencia técnica propone la necesidad de implementar los comités de créditos con niveles de autonomía para este fin en agencias: Comité de Créditos de agencias (Solidarios e Individuales), Comité de Gerencia de Créditos y Comité Gerencial.
- Las garantías que respaldan los créditos concedidos bajo el presente Reglamento de Crédito, deben graduarse según el monto de los préstamos y los niveles de riesgo.
- La cartera deberá ser clasificada en categorías a fin de reconocer y reportar oportunamente a los niveles superiores o comités, los cambios favorables o desfavorables en el estatus de calidad de la misma.
 - e. Guía metodológica para evaluación de créditos

Define aspectos operativos del proceso de evaluación crediticia y sirve a los asesores como manual de referencia. Esta guía precisa los lineamientos para la evaluación de los créditos y fija los procedimientos que debe seguir el Comité de Créditos para la aprobación de los préstamos.

f. Reglamento de créditos en mora

La propuesta de la asistencia técnica se orienta a establecer un reglamento general para el seguimiento y control de los créditos en mora, incluyendo todos los programas de crédito actualmente implementados por la Fundación, con el único objetivo de uniformizar el tratamiento de estos casos y agilizar los procesos.

g. Taller – Propuestas de consultoría

El Taller desarrollado por la asistencia técnica permitió informar sobre las propuestas de la asistencia operativa y contó con la participación el Comité Gerencial, el Auditor Interno, Sub Gerentes de los Programas Solidario e Individual, el Jefe de la Unidad Legal, el personal de asesores de la Gerencia de OPFS, los jefes de las dieciséis (16) agencias y asesores de créditos. Este evento, permitió desarrollar un proceso de retroalimentación en el que los niveles gerenciales hicieron algunos aportes que han sido incluidos en las propuestas presentadas como resultado de la Asistencia Técnica.

3. Programa de Crédito a la Pequeña Empresa

Para la implementación de este producto crediticio, la Fundación inicialmente contrató a un profesional que tuvo su cargo, entre otros, la elaboración del reglamento de crédito, el manual de procedimientos, y el manual de operaciones y formatos para el proceso de solicitud, evaluación y aprobación de créditos.

Los aspectos reglamentarios del programa, se incluyen en el Reglamento de Créditos y reformulación del Manual de Procedimientos elaborados durante la labor de asistencia técnica, con la finalidad principal de formalizar el procedimiento de captura, solicitud, evaluación y aprobación de los créditos a la pequeña empresa.

El manual de procedimientos propuesto incluye los procesos siguientes: captación de potenciales clientes, evaluación preliminar de potenciales clientes, evaluación del crédito (diagnóstico financiero), formalización del crédito, garantías, desembolso del crédito, control y seguimiento de los créditos.

En cuanto a los formatos de evaluación, el formato de evaluación económica financiera implementado para la evaluación de los créditos individuales reúne las características necesarias para evaluar pequeñas empresas dado que permite proyectar las cifras de los estados financieros, lo cual, coincide con nuestra propuesta.

4. Sistema de Información Gerencial e Informático

a. Reportes de información gerencial

Se segmentó la información de cartera de créditos por programa, en base a los rangos por número de ciclos, la frecuencias de pago y los rangos por montos de préstamo. Para este trabajo, se analizó la base de datos del sistema y se desarrolló un diseño preliminar de los reportes. Luego con el apoyo del Jefe de Proyecto de la Unidad de Sistemas se generaron los reportes básicos a través del sistema.

Con estos reportes, se diseñó en hoja de cálculo (Excel) los siguientes sub-reportes:

- Resumen general de cartera estratificada por frecuencia de pago, montos de préstamo y número de ciclos por rangos.
 - Resumen de cartera por agencia y número de ciclos (préstamos) por rangos.
 - Resumen de cartera por agencia y frecuencia de pago.
 - Resumen de cartera por agencia y montos de préstamo por rangos.
- b. Sistema informático.- observaciones y/o comentarios
- El reporte de integración de la cartera incluye al 100% de los préstamos; sin embargo, no segregá la porción de créditos novados y refinanciados, para control operativo y contable
 - Cuando por razones justificadas se concede el **período de gracia**, los cambios en las condiciones pactadas son procesados directamente por el área de sistemas que emite el nuevo plan de pagos reestructurado. Sin embargo, no considera el cálculo de los intereses corrientes generados en el periodo comprendido entre la fecha de vencimiento original y la nueva fecha de pago asignada a la cuota diferida.
 - El análisis de los clientes morosos del programa de créditos solidarios comprueba que el sistema no brinda información sobre la deuda individual de cada cliente. La metodología de crédito es grupal; sin embargo, el procesamiento de la información debe incluir el desarrollo de estructuras lógicas que permitan obtener información individualizada de la deuda por cliente, a efectos de brindar un servicio de calidad a los clientes y de negociar con los deudores sin afectar a aquellos que cumplen oportunamente con el pago de sus deudas.
 - El sistema no incluye el módulo de evaluaciones económicas financieras de tal forma que mantenga el historial de los negocios para evaluar y aprobar las solicitudes de crédito con el apoyo del sistema.
 - Durante las visitas a agencias y clientes se comprobó los requerimientos de los clientes, en relación a: estados de cuenta de sus ahorros acumulados y la aplicación de sus ahorros a cuotas vencidas.

**C. ANNEX C - EXECUTIVE SUMMARY: TECHNICAL ASSISTANCE TO
FINCA HONDURAS**

**CONSULTORIA USAID / CARANA Corporation
FINCA Honduras**

Tegucigalpa, Febrero 12 a Marzo 17 del 2001

Consultores: Henry Cardona (Corto Plazo); José Luis Lozano (Consultor Residente)

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

FINCA-Honduras se encuentra actualmente en una etapa de ajuste estructural, derivado primordialmente a una serie de problemas que resultaron en un deterioro importante en la calidad de su caretera, reflejado en índices de morosidad elevados. La corrección de esta situación tiene un costo importante para Finca, y requiere de un gran esfuerzo de parte de sus integrantes.

El trabajo de consultoría se desarrolló dentro de un ambiente de cambios permanentes y se espera que contribuya en forma complementaria a los esfuerzos que se adelantan para estabilizar la entidad y prepararla para un desarrollo ajustado a la nueva realidad de las microfinanzas en Honduras. Durante la realización de la consultoría pudo observarse el desarrollo de los procesos de crédito y de ellas se derivan recomendaciones para hacer algunos ajustes y mejoras con el único propósito de continuar alcanzando mayores resultados que redunden en una mejor atención al usuario y en crecimiento para la entidad.

A continuación presentamos un resumen de nuestras recomendaciones, algunas de las cuales ya fueron implementadas, mientras que otras requerirán de mayor tiempo y apoyo.

a. Cartera de Créditos:

Existen Oficinas Regionales como las de Comayagua y San Pedro Sula que requieren un seguimiento especial debido a la tendencia de su cartera. En estos casos, como a nivel de todas las regionales, se requiere reforzar y dar seguimiento al trabajo de campo de los asesores dado que los análisis son deficientes y repercuten por ende en la calidad de la cartera. También es necesario el apoyo en cuanto a capacitación directa a los asesores de negocios en el trabajo de campo por parte de sus superiores. En otras oficinas regionales se observó un bajo nivel de productividad (cartera) y estas requieren de otro tipo de apoyo para mejorar los niveles de actividad y cartera.

Debe considerarse la posibilidad de no cerrar el Programa de Bancos de Mercado, pues constituye una opción para que Finca pueda atender socias conocidas que ya necesitan montos de crédito mas elevados y cuentan con negocios mas sólidos. Asimismo, es

necesario analizar el costo beneficio de la introducción de productos adicionales a los Bancos Comunales de acuerdo a la necesidad de los mismos clientes. Dentro del programa de Bancos de Mercado (o a través del diseño de otros productos o programa) se deben nivelar los montos de crédito recibidos dentro de los mismos Bancos Comunales dado que hay socias que tienen entre un 30 y 50% del monto total, elevando de esta manera considerablemente el riesgo.

De acuerdo con el análisis de la mora con relación a la frecuencia de pagos, se observó que aunque una buena parte de los bancos pagan catorcenalmente, lo cual supone un mayor monto de crédito, el plazo total del crédito sigue estando dentro de los 4 meses (16 semanas). Al parecer esta situación influye en el sobreendeudamiento de los clientes quienes deben atender cuotas mas altas en el mismo plazo. El análisis de la capacidad de pago y el plazo otorgado debe mantener relación proporcional para permitir a los clientes el pago de cuotas mas altas en la medida en que el monto que reciben es mas elevado.

b. Políticas de Crédito

Debido a que se detectó que es muy frecuente que no se respeten las políticas de crédito establecidas, debe adelantarse un proceso de concientización de la mayor parte del personal, aprovechando el desarrollo del Plan de estabilización - comentado en el transcurso de la asistencia por parte de la Dirección Ejecutiva - acerca de sus responsabilidades frente al cumplimiento de las políticas para el logro de una cartera sana.

Es necesario hacer un seguimiento estricto de parte de los funcionarios responsables de la línea hacia el personal operativo para que corrija las anomalías que presentan los bancos dentro de un tiempo límite. Adicionalmente, los supervisores u oficiales de operaciones deben documentar los casos y enviar comunicaciones formales a las hojas de vida en los casos de asesores que frecuentemente no acaten las normas. Esto se debería hacer hasta lograr mejorar las prácticas del personal al respecto y contar con personal idóneo para que represente los intereses de la entidad y contribuya al desarrollo de los programas en una forma consciente y sistemática.

Como una forma de capacitar al personal es aconsejable la realización de los comité de crédito al menos para analizar los casos de bancos clasificados como B y C, que son los que requieren un mayor cuidado y análisis. Actualmente los comités no funcionan como órgano y las aprobaciones se hacen básicamente con la calificación de riesgo, sin tener en cuenta otros aspectos que inciden en la posibilidad de recuperación de la cartera. En los comité de crédito debe participar el asesor y el supervisor, quienes deberán justificar la aprobación de la solicitud.

De acuerdo a la estructura actual, el oficial de operaciones debe complementar su trabajo con visitas de campo. Esta es la única forma de poder detectar problemas en la conformación de los bancos comunales (corroborar la capacidad de pago, analizar la calidad de la cartera que manejan los asesores, analizar la fortaleza de los bancos, etc.). Si

este trabajo no se realiza, difícilmente su cargo servirá para mejorar el trabajo de las regionales, su productividad y seguridad de las colocaciones.

c. Análisis de Expedientes:

Con frecuencia se apreciaron expedientes que no cumplen con los requisitos de documentación y su organización, correcto y completo llenado de los formatos. Se observó una tendencia a presentar una mejor calificación de riesgo de los clientes para favorecer el otorgamiento de los créditos y/o montos mas elevados, influyendo en el sobreendeudamiento; documentos de los bancos comunales (libros y actas) con información confusa; poco uso, y con falta de claridad, de la papelería nueva etc.

Se requiere que FINCA exija la presentación de expedientes mejor elaborados, así como la Dirección Ejecutiva instruya a los responsables de la gestión de negocios que capaciten in situ cumpliendo con todos los requisitos de documentación, con verificación de la calificación de riesgo y un mayor análisis de la capacidad de pago real de los clientes. Algunos puntos tratados en el taller que se desarrolló al final de la consultoría podrán ayudar a mejorar estos aspectos.

Con relación a la papelería nueva FINCA a través de su Dirección Ejecutiva debería adelantar una evaluación de su empleo con el personal de campo, al menos a los 6 meses. Esto permitirá tener mayor claridad acerca de la forma correcta de llenarla y del uso que debe dársele; adicionalmente, y quizás lo mas importante, es que podrá escuchar las opiniones de los asesores y supervisores acerca de cómo mejorarla y/o sacarle mejor provecho.

El asesor debe estar mas pendiente de la situación de los bancos comunales y documentar problemas con las fechas de pago programadas y reales para que puedan ser corregidas a tiempo y no estén pagando intereses de mora injustificadamente. Así mismo debe asegurarse que la fecha de pago sea posterior a la reunión semanal o que los pagos se programen para uno o dos días después de que las socias han realizado las ventas y tiene los recursos disponibles para el abono al préstamo.

Otra forma de apoyo del asesor a los bancos comunales es cuando se presentan problemas administrativos en FINCA que hacen que los cheques se entreguen después de lo previsto y/o devolver los cheques no recibidos por las socias oportunamente. En ambas situaciones pueden estar pagando intereses de más, pudiendo corregirse en el sistema informático esta situación y normalizar la situación de los bancos comunales.

La información de los depósitos de los clientes dejados en garantía, requiere mejoras en el sistema informático para que refleje el movimiento real de estos recursos; con ello el asesor puede tener mayor información para resolver las dudas que tengan los bancos; así mismo es necesario que el sistema informático lleve los ahorros en garantía por socia y no solo por banco debido a los problemas que se presentan cuando las socias requieren la devolución total o parcial de los mismos.

En los expedientes de créditos, se nota falta de capacitación de los asesores en los temas financieros de pequeños negocios que están incidiendo en la evaluación de los créditos y en la calidad de la cartera. De allí la necesidad de que FINCA a través del responsable del Área de Negocios desarrolle un plan de capacitación que involucre estos temas (evaluación del entorno, del carácter, estados financieros, análisis financiero, flujos de caja, inventarios, valoración de garantías, etc.) pues aunque no sean de aplicación total en el tipo de créditos de otorga la entidad, si permiten darle una visión mas amplia al asesor de lo que son los pequeños negocios y con ello mejorar su capacidad de análisis.

d. Observaciones de Campo

Se requiere que el asesor de negocios participe mas activamente en el desarrollo de las reuniones de los grupos para adelantar una mejor capacitación en sus funciones (ayudando a organizar la recepción de pagos y ahorros, ver que se atienda una socia a la vez, verificar que se anotan correctamente las cantidades en los libros y libretas de las socias, asegurarse de que el dinero en efectivo recaudado corresponda a lo registrado en los libros, etc.). Son muchas las actividades que puede desarrollar a favor de la consolidación de los grupos y de un mejor desempeño en su comportamiento con los pagos a FINCA.

El Supervisor de Créditos requiere una mejor programación de sus visitas de verificación de cierre de ciclo pues buena parte de tiempo se pasa esperando a que el asesor termine su labor para iniciar su trabajo. Mientras tanto podría hacer visitas a los negocios o visitar socias morosas que no se presentaron a pagar, o a socias que requieren un nuevo financiamiento pero su comportamiento en los pagos fue irregular, dialogar con las socias presentes en la reunión acerca de los ogros alcanzados. De esta forma además de aprovechar mejor el tiempo, el supervisor puede formarse su propio criterio, teniendo herramientas para discutir con el asesor acerca del riesgo del banco comunal o de la conveniencia de otorgar un nuevo crédito a determinadas socias; es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva dar instrucciones precisas para que el responsable del Área de Negocios asuma su rol de línea.

Aunque el primer crédito es quizás el de mayor riesgo (por no tener la posibilidad de conocer mejor los clientes), es el que se recupera con mas frecuencia. Una alternativa para mejorar el conocimiento de la clientela es planificar visitas de evaluación dentro de las 16 semanas que tiene un banco comunal nuevo para pagar su primer crédito. Por medio de estas visitas el asesor puede conocer mejor el entorno en que las socias desarrollan sus negocios, conocer la composición familiar, el apoyo que puede tener en caso de dificultades, los riesgos por salud familiar, el movimiento del negocio, etc. teniendo de esta forma medios para evaluar la capacidad de pago y actuar mas responsablemente en los créditos subsiguientes. Con los bancos comunales antiguos puede programar visitas selectivas dependiendo del comportamiento en los pagos de las socias.

e. Consulta de Socias Reportadas en el Sistema.

Desde el mes de diciembre del 2000, Finca lleva una base de datos con bancos comunales que fueron saneados y que se convierte en una herramienta importante para detectar personas que no son buenas candidatas a un crédito por falta de pago.

Todos los asesores deben solicitar la consulta al digitador en el sistema con la copia de la identidad de la interesada, antes de adelantar cualquier trámite de crédito. Esto debe hacerse para todas las integrantes de bancos comunales nuevos o para socias nuevas en bancos ya formados. Este paso evitará pérdidas de tiempo, ahorrará costos y esfuerzos a la institución.

FINCA debería adelantar una depuración de esa base de datos, extrayendo de ella las socias que pagaron cumplidamente (al sistema ingresaron todos los integrantes de los bancos saneados). Este trabajo debería ser adelantado por el oficial de operaciones u otra persona distinta al asesor o supervisor, en cada regional, consultando los expedientes de cada banco pues se estima que puede haber un alto número de clientes potenciales que pudieran ser atendidos

Otra consulta que debe hacerse, también por medio de los expedientes es la de personas que el sistema informático detecta como participantes en otro banco comunal y que presentan saldo cero. Actualmente si el sistema informático dice que en el otro banco no tiene saldo pendiente, el digitador continúa con el proceso. La consulta de los expedientes brindará mayor información acerca de la calidad de dicha socia y asegurar la decisión de financiar la persona. Puede ser que haya pagado con saldo vencido o por presión de las socias o de la misma FINCA. Es preciso tener en cuenta que el saldo sea cero no indica siempre que fue una buena cliente.

Ante la posibilidad y deseos de FINCA de adecuarse a la nueva Ley de OPDF's, es conveniente que inicie el análisis de las posibilidades de ajustar sus tasas de interés. La tasa efectiva anual es del 125.77%, que seguramente parecerá elevada cuando la Comisión Nacional de Bancos y Seguros entre a regular las actividades de este tipo de entidades. Para ello puede mejorar las tasas para bancos comunales con varios ciclos y buen comportamiento en los pagos, para bancos comunales con determinados montos de crédito, etc. Otras alternativas son la de reducir tasa de interés liquidándolos sobre saldos insoluto, brindar mayores incentivos a juntas buenas administradoras y a socias tipo AA, etc.

También se recomienda que se devuelvan los intereses cuando los bancos pagan una o dos cuotas adelantadas, cuando devuelven cheques no recibidos por las socias y no se hace la corrección a tiempo.

Para que esto sea efectivo, se requiere que el asesor sea mas diligente en comunicar este tipo de situaciones y gestione las correcciones en el sistema informático y la devolución de los recursos, cumpliendo los procedimientos del caso y las autorizaciones respectivas.

Los gerentes regionales deben sostener reuniones de trabajo con su equipo con frecuencia con el propósito de mantener una buena comunicación, escuchar las inquietudes de los asesores y supervisores, analizar soluciones posibles a los problemas que se presentan y escuchar propuestas que puedan beneficiar los procesos y la eficiencia en la entidad.

Estas reuniones serían también el mecanismo para llevar temas de interés a las reuniones mensuales con las directivas de Finca y regresar con respuestas acerca de sus inquietudes. El personal de campo requiere ser escuchado y tener respuestas a sus inquietudes para sentirse parte de un equipo de trabajo.

Por otro lado es necesario que el responsable del Área de Negocios no solo se limite a reunirse con los gerentes regionales mensualmente, sino compenetrarse más activamente a través de visitas de campo con los mismos asesores y supervisores de negocios, de esta manera estaría propiciando no solo acercamiento con el personal operativo de negocios sino estaría validando la labor de los gerentes regionales.

**D. ANNEX D - EXECUTIVE SUMMARY: TECHNICAL ASSISTANCE TO
WORLD RELIEF OF HONDURAS**

**CONSULTORIA USAID / CARANA Corporation
World Relief of Honduras**

Tegucigalpa, Abril 23 a Junio 2, 2001

Consultores: Elvis Alva (Corto Plazo); José Luis Lozano (Consultor Residente)

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

La consultoría se realizó en un periodo de seis semanas entre el 23 de abril y el 2 de junio. En el transcurso de la consultoría, pudo apreciarse la necesidad de hacer algunos ajustes a los procesos crediticios con el único propósito, de continuar alcanzando mayores y mejores resultados que redunden en un futuro cercano en crecimiento sostenido de la cartera de colocaciones y por ende en fortalecimiento para la entidad.

2. Situación de Mercado y Grupo Meta o Mercado Objetivo

El estudio de mercado realizado por la Fundación COVELO en el año 2000 ha establecido la existencia de 257,422 MYPES que generan 495,708 empleos remunerados y 147,688 empleos no remunerados. Las MYPES existentes se clasifican en: subsistencia 191,539; expansión 61,022; transformación 3,631 y pequeña empresa 1,230. Clasificadas por antigüedad de operación se determinó que 114,144 (44%) micro y pequeñas empresas tiene mas de 5 años de operación.

A través de las visitas efectuadas a las Oficinas Regionales de Choluteca y Olancho, se pudo verificado el potencial de desarrollo micro empresarial de las zonas y la posibilidad de crecimiento de la cartera de colocaciones de World Relief.

Como parte de este proceso, se establecieron los criterios básicos que permitan diferenciar y segmentar a las microempresas, según la siguiente clasificación:

- Microempresa de subsistencia – Créditos a Bancos Comunales
- Microempresa en expansión – Créditos a Grupos Solidarios
- Microempresa en transformación – Créditos Individuales: micro y pequeña empresa

Se elaboró un Plan de Acción, para promover el proceso de transferencia de la cartera de bancos comunales a grupos solidarios, considerando que los préstamos otorgados individualmente a algunos clientes bajo el esquema de Banca Comunal son significativos.

3. Análisis de las Labores Realizadas en el Campo

La labor de consultoría comprendió principalmente el análisis de las labores realizadas, durante el ciclo semanal de operaciones del personal operativo y gerencial de negocios

que revela la gran carga de trabajo que se ha asignado al personal responsable de la función crediticia, lo cual, disminuye la posibilidad de realizar una labor orientada a consolidar el crecimiento de la cartera de créditos. Algunas de las labores realizadas por los consultores para corregir esta situación se detallan a continuación:

- Desarrollar estrategias de autopromoción, promoción de productos crediticios con afiches en agencias, campañas de promoción peinando zonas de atención en épocas de baja demanda de crédito y el uso de elementos de recordación efectiva en los negocios de clientes.
- Esquematizar las tres (3) sesiones en una sola sesión, desarrollar el esquema con la ayuda de los rotafólios asignados a cada agencia y se propone no informar a los clientes sobre porcentajes de incremento de los préstamos.
- En cuanto a los expedientes de crédito el planteamiento es que se archiven en cada una de las oficinas de la organización, bajo la responsabilidad directa de los Asesores de Crédito y sujetos a la supervisión de los Jefes de Área.
- Cartas de requerimiento de cobro entregadas a través de notificadores a cargo de la Unidad Legal, emitidas en original y dos copias: original para el cliente, primera copia para el archivo en el expediente de crédito de la agencia, y la segunda copia para la Unidad Legal e implementar reporte de visitas a los clientes.
- A efectos de ejecutar un control menos costoso, se propone utilizar el formato de Plan de Pagos para controlar, el pago de las cuotas, este formato se emite durante el proceso del desembolso se remitirá a las oficinas asignándolos a los Asesores de Crédito con la finalidad de que ahí controlen los pagos efectuados por los clientes.
- Se plantea utilizar el formato de plan de pago para efectuar las visitas de supervisión por reunir información apropiada para esta labor, que el Jefe de Agencia visite por lo menos cuarenta (40) visitas a negocios de clientes en cada mes, para seleccionar los clientes a visitar debe considerar principalmente: montos de préstamos altos y número de ciclos formando parte de la cartera de clientes
- La labor de consultoría permitió el rediseño de los formatos de evaluación crediticia de los programas de crédito solidario e individual lo cual ha significado una reducción del uso de formatos.
- Los formatos propuestos, fijan el conocimiento de las fases de evaluación crediticia, incrementan la efectividad de la labor de los asesores de crédito por la reducción de la carga de trabajo administrativo, e incrementan la cobertura de atención a potenciales clientes; finalmente, todas estas ventajas contribuirán a agilizar el servicio, consolidando de esta manera el crecimiento de la cartera de créditos y a reducir costos operativos.

4. Implementación de las Recomendaciones

Con la finalidad de facilitar el proceso de implementación de nuestra propuesta, se elaboró y sustento en un taller una guía para el uso de los formatos de evaluación crediticia que asegure la comprensión integral de los cambios y el uso adecuado de los formatos. También se elaboró una guía metodológica para la evaluación de créditos, en la que se define aspectos operativos del proceso de evaluación crediticia y sirve a los asesores como manual de referencia, puesto que precisa los lineamientos para la evaluación de los créditos y fija los procedimientos que debe seguir el Comité de Créditos para la aprobación de los préstamos.

Debido a que la reglamentación actual ha sido diseñada bajo el enfoque de reglamentos por programas, se elaboró una normatividad crediticia que modifica la estructura general de la reglamentación vigente.

a. Reglamento del crédito

- Los cambios propuestos consideran que los grupos deben integrarse con un mínimo de tres personas genuinamente solidarias, pero cuando un grupo en etapa subsiguiente, superior al quinto crédito, se reduce a dos clientes se considerará dos opciones: permitir su continuidad con aprobación del Comité de Crédito o graduará a los clientes al programa individual aplicando criterios flexibles en cuanto a exigencia de garantías.
- Se planteo Implementar la modalidad de **Créditos Estacionales**, como alternativa de créditos de capital de trabajo por campaña de ventas: navidad, escolar, fiestas patrias, etc., con la finalidad de conceder financiamientos adicionales a los buenos clientes que los necesiten y estén en condiciones de pagarlos en un corto plazo.
- Cuando el cliente solicite el incremento escalonado de los créditos, se determinará en función de: la real capacidad de pago del negocio, del crecimiento demostrado del negocio y de la voluntad de pago del cliente demostrada a través del pago puntual de consecutivos créditos.
- El proceso de descentralización de la toma de decisiones para la aprobación de los créditos, constituye un principio básico de gestión para agilizar el proceso crediticio. En razón a este fundamento, la asistencia técnica propone la necesidad de implementar comités de créditos con niveles de autonomía.
- La cartera deberá ser clasificada en categorías a fin de reconocer y reportar oportunamente a los niveles superiores o comités, los cambios favorables o desfavorables en el estatus de calidad de la misma.

b. Reglamento de créditos en mora

La propuesta de la asistencia técnica, se orienta a establecer un reglamento general para el seguimiento y control de los créditos en mora, incluyendo todos los programas de crédito actualmente implementados por la institución, con el único objetivo de uniformizar el tratamiento de estos casos y agilizar los procesos.

5. Sistema Informático

Se identificaron varias debilidades en el Sistema Informático de WRH a ser analizados con mas detalle por el consultor especialista en sistemas que vendrá a Honduras en Agosto.

- El reporte de integración de la cartera incluye al 100% de los préstamos; sin embargo, no segregá la porción de créditos novados y refinanciados, para control operativo y contable.
- El análisis de los clientes morosos del programa de créditos solidarios comprueba que el sistema no brinda información sobre la deuda individual de cada cliente. La metodología de crédito es grupal; sin embargo, el procesamiento de la información debe incluir el desarrollo de estructuras lógicas que permitan obtener información individualizada de la deuda por cliente, a efectos de brindar un servicio de calidad a los clientes y de negociar con los deudores sin afectar a aquellos que cumplen oportunamente con el pago de sus deudas.

6. Taller – Propuestas de Consultoría Para WRH

El Taller de Capacitación Interno desarrollado durante el proceso de la Asistencia Operativa en WRH, permitió informar sobre las propuestas y contó con la participación de las Direcciones del Programa de Generación de Ingresos, Administración Crediticia y de Administración y Finanzas y Jefes Regionales y de Area, además de personal operativo de negocios. Este evento, permitió desarrollar un proceso de retroalimentación en el que los niveles Directivos y operativos que permitieron complementar las propuestas presentadas.

**E. ANNEX E - EXECUTIVE SUMMARY: SEMINAR ON MARKETING
FOR MICROFINANCE INSTITUTIONS**

**CONSULTORÍA USAID/CARANA Corporation
SEMINARIO MARKETING EN INSTITUCIONES DE FINANZAS**

Tegucigalpa, mayo 24-25 del 2001
San Pedro Sula, mayo 26-27 del 2001

Consultor: Luis Ludeñas

Resumen Ejecutivo

1. Introducción

El consultor, facilitador de este seminario taller “Marketing en Instituciones de Microfinanzas”, es un profesional con amplia experiencia y conocimiento de las herramientas, procesos y procedimientos desarrolladas para promover la generación de negocios y incentivar la fidelización de los clientes aplicando estrategias comerciales y de comunicación en entidades de otorgamiento de micro créditos. Asimismo, el consultor tiene un entendimiento de los problemas y limitaciones que enfrentan las instituciones de microfinanzas en Honduras.

El primer evento se desarrollo el 24 y 25 de mayo del 2001 en las instalaciones del Hotel Princess en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C y contó con la presencia de 23 participantes de 12 instituciones que canalizan créditos a micro empresas en Honduras.

El segundo evento se desarrollo el 26 y 27 de mayo del 2001 en las instalaciones del Hotel Princess de la ciudad de San Pedro Sula y contó con la presencia de 24 participantes de 13 instituciones que canalizan créditos a micro empresas en Honduras.

El evento de “Marketing en Instituciones de Microfinanzas”, tiene como objetivo principal apoyar a las instituciones participantes brindando estrategias de crecimiento especializadas para instituciones de microfinanzas dando énfasis en penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, análisis del desarrollo actual del mercado geográfica y territorialmente así como nuevas estrategias de diversificación apoyando de esta manera el crecimiento sostenido de las colocaciones y por ende la gestión institucional.

2. Resultados del Evento

a. Tegucigalpa

Para el contenido del evento y material didáctico se tomo en consideración como parámetros de medición: actualización, tiempo de duración, expectativas, claridad y comprensión, calidad de presentación y contenido del evento se pudo determinar que el

97.10% de los participantes calificaron el desarrollo del evento como muy bueno y excelente.

Para la calificación del consultor se tomo en consideración como parámetros de medición: dominio del tema, transmisión de conocimientos, combinación de la teoría con la práctica empresarial, aplicación de metodologías participativas y el material adaptado a la realidad del negocio se pudo determinar que el 94.78% de los participantes calificaron al consultor como muy bueno y excelente.

b. San Pedro Sula

Para el contenido del evento y material didáctico se tomo en consideración como parámetros de medición: actualización, tiempo de duración, expectativas, claridad y comprensión, calidad de presentación y contenido del evento se pudo determinar que el 95.65% de los participantes calificaron el desarrollo del evento como bueno y excelente.

Para la calificación del consultor se tomo en consideración como parámetros de medición: dominio del tema, transmisión de conocimientos, combinación de la teoría con la práctica empresarial, aplicación de metodologías participativas y el material adaptado a la realidad del negocio se pudo determinar que el 93.91% de los participantes calificaron al consultor como muy bueno y excelente.

3. Temas Tratados en el Evento

Se trataron en forma didáctica y operativa las experiencias de las mejores prácticas utilizadas en el negocio de las microfinanzas a nivel mundial poniendo énfasis las utilizaciones en las experiencias latinoamericanas.

Entre otros aspectos se trató en forma especial los siguientes temas:

- Planeamiento de Marketing
- Diferencias sustanciales entre producto y servicios
- Función de Marketing
- Clasificación de empresas
- Modelo de Plan Estratégico
- Entorno Competitivo y Tendencias del Mercado
- Análisis de fortalezas y debilidades institucionales.
- Amenazas y Oportunidades institucionales.
- Plan Operativo Institucional de Marketing.
- Form de Estrategia.- estrategias de marketing
- Presupuestos de Marketing.- Análisis en Publicidad, Promoción, Investigación de Mercado, Imagen Institucional, Por Objetivos, Por Productos, Por Campañas.
- Gestión del Presupuesto.- Descripción detallada, Acciones preventivas, Análisis de presupuesto primario, etc.
- Cronograma de acciones y Presupuesto.- casuística.
- Investigación y Desarrollo

- Análisis de Mercado.- Investigación Primaria o Tradicional – segmentación.
- Propuestas de Investigación.- Objetivos principales - comentarios
- Mejoramiento de Calidad de Servicio.- propuestas y análisis
- Acciones para mejoramiento de Calidad de Servicio
- Mantenimiento de Posición Competitiva.- análisis de la competencia, participación del mercado, tasa de interés, esquemas de remuneraciones, campañas promocionales.
- Identificación de nuevas necesidades en micro financiamiento.
- Fidelización y retención de clientes en entidades de microfinanzas.- segmentación.
- Desarrollo de puntos de venta
- Benchmarking.- objetivos
- Desarrollo de Productos.- análisis
- Investigación de medios
- Gestión y Desarrollo Comercial
- Plan de Ventas
- Estrategias de Crecimiento.- Matriz de Ansoff
- Estrategias de Push y Pull
- La calidad de Servicio como Producto
- Análisis.- ¿Porqué perdimos clientes?
- Marketing Directo
- Desarrollo de Campañas promocionales
- Proceso de Comunicación
- Objetivos de la Comunicación
- Estrategias de la Comunicación
- Merchandising.- Objetivos
- Análisis de la Imagen Institucional

**F. ANNEX F - MEMORANDUM ON THE MEETING WITH THE
NATIONAL BANKING COMMISSION AND THE SUPERINTENDENT
OF BANKING AND INSURANCE**

**REUNION CON LOS SRES DE LA COMISION NACIONAL Y
SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS**

Preparado por: José Luis Lozano

El día viernes 8 de junio del 2001 en la ciudad de Tegucigalpa, se realizo la primera reunión de trabajo con miembros de la Comisión Nacional de Banca y Seguros, Superintendencia de Banca y Seguros, Fundación José María COVELO y representantes de CARANA Corporation, entre los principales temas que se trataron fue sobre el apoyo que brindará CARANA Corp. al marco regulatorio de la Ley Reguladora de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se Dedican a las Actividades Financieras en lo concerniente al diseño de los Manuales de Auditoria, Manuales de Inspección y el Reglamento respectivo de mencionada ley.

Estuvieron presentes aparte de los suscritos, los Sres. Roberto Zelaya y Marco Tulio Mendieta comisionados representantes de la Comisión Nacional de Banca; el Sr. Edgar Rolando Torres Diaz, Superintendente de Bancos, Seguros e Instituciones Financieras; el Sr. Roberto Jerez, Intendente de Bancos; el Sr. José Fernando Neda Brito, Gerente Administrativo; Jorge Flores Padilla, Jefe División de Seguimiento de Bancos; Paulo Martínez, Jefe División de Supervisión de Bancos y Belia Martínez, Asistente del Superintendente; asimismo se contó con la presencia del Sr. Cristóbal Abreo, Consultor del Fondo Monetario Internacional asignado a la Superintendencia de Banca y Seguros. Por otro lado estuvieron presentes representando a la Fundación José María Covelo, el Gerente General Juan José Lagos y el Sr. Raúl Sánchez, asesor de la misma.

Para apoyar a la Comisión de Bancos en el marco regulatorio de la ley para las entidades de microfinanzas, se presento un esquema de trabajo para los diseños del reglamento de la ley, Manual de Auditoria y el de Inspección, los mismos que serán totalmente operativos y prácticos, ya que serán personalizados de acuerdo a las necesidades de la Comisión y de las OPDF's, se contara en el comité mismo de trabajo a los funcionarios que asigne la Comisión, para que de esta manera estén enterados en forma cotidiana de los avances de los trabajos propuestos como diseños.

Por otro lado como experiencia aplicada en el Perú, se sustento la necesidad de trabajar de manera coordinada con las OPD's y la Comisión Nacional de Bancos, por un lado ir preparándolas a las OPD's lo mas formalmente posible dentro de la informalidad en la cual se desenvuelven como entidad regulada y a su vez trabajar con la Comisión para que entiendan un poco mas sobre el negocio de micro crédito, lo cual es preciso mencionar es diferente al negocio bancario convencional y ampliamente conocido por la Comisión Nacional de Bancos.

Una de las inquietudes manifestadas en la reunión de parte del Superintendente de Bancos, fue sobre el soporte informático con que cuentan las OPD's, lo cual es preciso mencionar se esta trabajando actualmente para fortalecer y preparar adecuadamente el software que cuentan actualmente las OPD's para que de alguna manera puedan brindar en forma transparente información adecuada y necesaria a los requerimientos de la Comisión Nacional de Bancos, por ejemplo se puede mencionar que actualmente el software fue diseñado originalmente para brindar información consolidada de los créditos solidarios o grupales a través de un coordinador del grupo o nombre del banco comunal.

Se puede adelantar que se esta trabajando para contar con un soporte informático que permita brindar información en forma individualizada manteniendo el concepto solidario pero en función de aval, permitiendo de esta manera llevar a cabo un registro personalizado del comportamiento del sujeto de crédito, lo cual permitiría establecer que en la evaluación de las operaciones que integran la cartera crediticia deberá tenerse presente los flujos de caja del deudor, sus ingresos y capacidad de servicio de la deuda, situación financiera, patrimonio neto, proyectos futuros y otros factores relevantes para determinar la capacidad del servicio y pago de la deuda; señalando expresamente que el criterio básico es la capacidad de pago del deudor y que las garantías son subsidiarias.

Una de las finalidades contenidas en la nueva ley es que las OPDF's adopten, en materia de provisiones y de solvencia patrimonial, regulaciones prudenciales que permitan reducir los riesgos inherentes a las operaciones propias de estas empresas.

Creemos que es necesario preparar a las OPD's para que de manera prudencial realicen clasificación individualizada de la cartera de colocaciones, considerando que una de las bases de la clasificación de la cartera es tener en cuenta principalmente su capacidad de pago medida en función de su grado de cumplimiento, esto permitiría mantener en cinco clases de niveles de comportamiento del sujeto de crédito.

Creemos que es conveniente fijar la obligación de constituir provisiones genéricas por los créditos normales, respecto de los cuales, la experiencia indica que llevan implícitos un nivel de riesgo de incumplimiento; y provisiones específicas, por aquellos créditos que evidencian un nivel de riesgo superior al normal.

Se comentó que la revisión de la evaluación y clasificación del deudor deberá ser responsabilidad de un órgano independiente de las áreas involucradas en el otorgamiento del crédito o, en su defecto, la Unidad de Auditoría Interna, con dependencia directa del Directorio y de la Superintendencia de Bancos, mas adelante estaríamos llanos en apoyar la constitución de estas unidades en cada una de las OPDF's.

G. ANNEX G - INSTITUTIONAL INDICATORS AND TARGETS

INDICADORES Y METAS DE FUNDACIÓN COVELO

INDICADORES	DIC. 99	DIC. 00	DIC. 01	DIC. 02
MOROSIDAD > 30 DIAS %	4.27 %	6.04 %	5.00 %	5.00 %
CRED. CASTIGADOS / SALDO COLOCAC. (a fecha de castigo) %	1.43 %	1.35 %	1.40 %	1.50 %
DESERCIÓN DE CLIENTES %	6.0 %	14.0 %	15.0 %	10.0 %
TOTAL CLIENTES	8,086	9,907	12,100	14,700
1.- BANCOS COMUNALES				
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	7,232	8317	9800	11000
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	854	1590	2300	3700
SALDO DE COLOCACIONES (en miles)	52,650.9	67,452.8	90,404.5	123,460.8
1.- BANCOS COMUNALES				
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	41,349.3	46,439.4	60,354.5	78,460.8
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	11,301.6	21,013.4	30,050.0	45,000.0
EFICIENCIA OPERATIVA	23%	21.1%	20.0%	18.0%
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	146%	134%	135%	140%
ASESORES DE NEGOCIOS / TOTAL PERSONAL %	55%	50%	52%	53%
PERSONAL TOTAL DE INSTITUCIÓN	91	104	116	120

INDICADORES Y METAS DE WORLD RELIEF HODURAS

INDICADORES	DIC. 99	DIC. 00	DIC. 01	DIC. 02
MOROSIDAD > 30 DIAS %	3.0 %	3.0 %	5.0%	4.0%
CRED. CASTIGADOS / SALDO COLOCAC. (a fecha de castigo) %	2.0 %	2.0 %	2.0 %	2.0 %
DESERCIÓN DE CLIENTES % (*)	36.0 %	42.0 %	40.0 %	38.0 %
TOTAL CLIENTES	19,818	17,980	21,460	27,675
1.- BANCOS COMUNALES	19,183	16,245	18,759	22,970
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	635	1,526	2,356	4,151
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	-.-	209	345	554
SALDO DE COLOCACIONES (en miles)	28,842	52,768	78,051	105,000
1.- BANCOS COMUNALES	26,334	29,308	38,638	52,500
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	2,508	17,015	27,055	36,750
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	-.-	6,453	12,358	15,750
EFICIENCIA OPERATIVA	35.0 %	21.0 %	20.0 %	19.0 %
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	105.0 %	124.0 %	153.0 %	160.0 %
ASESORES DE NEGOCIOS / TOTAL PERSONAL %	62.0 %	62.0 %	60.0 %	58.0 %
PERSONAL TOTAL DE INSTITUCIÓN	128	156	170	186

Nota: (*) Desercción calculada dividiendo el total de clientes que salieron durante el año entre el total de clientes atendidos durante el mismo periodo.

INDICADORES Y METAS DE FINCA HONDURAS

INDICADORES	DIC. 99	DIC. 00	DIC. 01	DIC. 02
MOROSIDAD > 30 DIAS %	5.2 %	4.2 %	2.25 %	2.25 %
CRED. CASTIGADOS / SALDO COLOCAC. (a fecha de castigo) %	2.4 %	5.6 %	3.0%	3.0 %
DESERCIÓN DE CLIENTES %	6.1 %	33.8 %	25.0 %	15.0 %
TOTAL CLIENTES	21,103	20,628	18,500	26,000
1.- BANCOS COMUNALES	19,479	19,600	15,569	25,000
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	1,624	1,028	221	1,000
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	-.-	-.-	-.-	-.-
SALDO DE COLOCACIONES (en miles)	40,649.4	49,594.9	55,000.0	77,300.0
1.- BANCOS COMUNALES	32,794.0	41,453.6	51,832.2	69,380.5
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	7,855.4	8,141.4	3,167.8	7,919.5
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	-.-	-.-	-.-	-.-
EFICIENCIA OPERATIVA	38.6 %	47.0 %	40.0 %	30.0 %
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	84.2 %	86.0 %	90.0 %	100.0 %
ASESORES DE NEGOCIOS / TOTAL PERSONAL %	70.8 %	70.0 %	70.0 %	70.0 %
PERSONAL TOTAL DE INSTITUCIÓN	151	136	136	145

Nota: Las proyecciones del 2001 y 2002 están sujetas a revisión en la formulación del nuevo Plan Estratégico que se realizará en el tercer trimestre del 2001.

INDICADORES Y METAS DE ODEF HONDURAS

INDICADORES	DIC. 99	DIC. 00	DIC. 01	DIC. 02
MOROSIDAD > 30 DIAS %	6.1 %	6.3 %	5.0 %	5.0 %
CRED. CASTIGADOS / SALDO COLOCAC. (a fecha de castigo) %	6.7 %	2.0 %	3.0 %	3.0 %
DESERCIÓN DE CLIENTES %	9.0 %	23.0 %	14.0 %	5.0 %
TOTAL CLIENTES	9,587	9,092	10,000	11,250
1.- BANCOS COMUNALES	2,739	1,703	1,500	1,500
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	6,196	6,477	6,500	6,550
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	652	912	2,000	3,200
SALDO DE COLOCACIONES (en miles)	36,045	49,122	65,000	82,000
1.- BANCOS COMUNALES	9,295	6,897	8,000	10,000
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	13,587	18,198	22,000	30,000
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	13,163	24,027	35,000	42,000
EFICIENCIA OPERATIVA	16.6 %	20.5 %	18.0 %	16.0 %
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	107.0 %	109.0 %	115.0 %	120.0 %
ASESORES DE NEGOCIOS / TOTAL PERSONAL %	65.0%	67.0%	63.0 %	75.0 %
PERSONAL TOTAL DE INSTITUCIÓN	69	68	91	90

INDICADORES Y METAS DE HERMANDAD DE HONDURAS

INDICADORES	DIC. 99	DIC. 00	DIC. 01	DIC. 02
MOROSIDAD > 30 DIAS %	4.9 %	3.0 %	5.0 %	4.0 %
CRED. CASTIGADOS / SALDO COLOCAC. (a fecha de castigo) %	0.24 %	-.-	4.64 %	1.62 %
DESERCIÓN DE CLIENTES %	29.0 %	51.0 %	25.0 %	25.0 %
TOTAL CLIENTES	1,368	1,312	2,439	2,439
1.- BANCOS COMUNALES	-.-	-.-	-.-	-.-
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	345	543	1,285	1,285
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	1,023	769	1,181	1,181
SALDO DE COLOCACIONES (en miles)	14,828	17,779	25,000	31,000
1.- BANCOS COMUNALES	-.-	-.-	-.-	-.-
2.- CREDITOS SOLIDARIOS	1,600	3,151	4,800	6,000
3.- CREDITOS INDIVIDUALES	13,228	14,628	20,200	25,000
EFICIENCIA OPERATIVA	17.5 %	19.7 %	19.0 %	19.0 %
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	120.4 %	95.50 %	120.0 %	120.0 %
ASESORES DE NEGOCIOS / TOTAL PERSONAL %	50.0 %	39.0 %	43.0 %	50.0 %
PERSONAL TOTAL DE INSTITUCIÓN	36	46	44	40

Nota: (*) El total de clientes esta igual desde 2001 al 2002 , ya que planificaron crecer en un 54% con (2,439 clientes) y hasta el 30/6/01 y actualmente tienen 1,430, esto es debido a la mala producción de café y precios bajos.

Con respecto a deserción de clientes en el 2,000 se sacaron clientes agrícolas, por problemas de cultivos, además obtuvieron financiamiento del PNUD, con un capital semilla, formación de caja rurales en donación para cada grupo quedando estos clientes solo con ese préstamo y como Bancos Comunales pero no alimentados en el sistema de información.

H. ANNEX H - LIST OF MAJOR DOCUMENTS AND REPORTS FOR THE SEMESTER ENDING JUNE 30, 2001

Apoyo A La Junta Directiva De La Fundación Covelo: Informe De La Visita De Trabajo
- Febrero, 2001

Informe de la Consultoría Realizada en la Fundación María José Covelo - Programa de Primer Piso - Marzo 2001

Informe de la Consultoría Realizada en FINCA - Marzo 2001

Informe de la Consultoría: Bureau de Créditos de Honduras

Diagnóstico del Programa de Micro Créditos: BANCOMER - Marzo 2001

Informe de la Consultoría Realizada en World Relief Honduras - Julio 2001

Diagnóstico del Programa de Micro Créditos: BANHCAFE - Julio 2001.

Diagnóstico del Programa de Micro Créditos: AVAL Micro - Julio 2001

Informe del Evento de Capacitación / Seminario Taller "Marketing en Instituciones de Microfinanzas" - Julio 2001

Honduras OPDF Law and Regulations - Analysis and Observations (Draft) - July 2001